



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی  
مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

# نظام‌نامه مدیریت دانش

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

ستاد وزارت، دانشگاه / دانشکده‌های  
علوم پزشکی کشور و سازمان‌های وابسته



گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجارب

زمستان ۱۴۰۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیشگفت.....	۶
<b>فصل اول) کلیات و تعاریف.....</b>	۹
<b>ماده ۱- تعاریف واژگان و اختصارات.....</b>	۹
<b>ماده ۲- اهداف:.....</b>	۱۱
<b>ماده ۳- اصول:.....</b>	۱۱
۳-۱- اصل نگرش راهبردی.....	۱۱
۳-۲- اصل نگرش سیستمی.....	۱۱
۳-۳- اصل جامعیت فرایندها.....	۱۲
۳-۴- اصل مشارکت.....	۱۲
۳-۴- اصل پایش مستمر.....	۱۲
۳-۶- اصل تداوم و توسعه مدیریت دانش.....	۱۲
۳-۷- اصل انسان محوری.....	۱۲
۳-۸- اصل مالکیت معنوی.....	۱۲
<b>ماده ۴- ارزشها:.....</b>	۱۲
۴-۱- اندیشه محوری.....	۱۲
۴-۲- اخلاق گرایی و فرهنگ محوری.....	۱۲
۴-۳- عدالت محوری.....	۱۲
<b>ماده ۵- راهبردها:.....</b>	۱۲
<b>ماده ۶- الگوی مدیریت دانش.....</b>	۱۳
سطح اول.....	۱۳
سطح دوم.....	۱۳
سطح سوم.....	۱۳
سطح چهارم.....	۱۳
سطح پنجم.....	۱۳
<b>فصل دوم) استقرار مدیریت دانش.....</b>	۱۴
<b>ماده ۷- مراحل استقرار مدیریت دانش.....</b>	۱۴
۷-۱- سازماندهی مدیریت دانش.....	۱۴
۷-۲- سنجش بلوغ مدیریت دانش.....	۱۵
۷-۳- برنامه ریزی استقرار نظام مدیریت دانش.....	۱۶
۷-۴- اجرای برنامه های استقرار مدیریت دانش.....	۱۶

۱۶	۷-۵- پایش و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش
۱۶	۷-۶- بازبینی و بهبود برنامه‌های مدیریت دانش
۱۷	ماده ۸- آموزش و توانمندسازی فعالان دانشی
۱۷	ماده ۹- سازوکارهای تعاملی و انگیزشی
۱۸	ماده ۱۰ - تامین مالی
۱۹	فصل سوم) اسناد و دستورالعمل‌های اجرایی
۱۹	سند شماره ۱: سند راهبردی مدیریت دانش
۱۹	مقدمه
۱۹	چشم انداز
۱۹	ماموریت
۲۰	تحلیل وضعیت موجود با روش SWOT
۲۰	نقاط قوت (S) (Strengths)
۲۰	نقاط ضعف (W) (Weaknesses)
۲۱	فرصتها (O) (Opportunities)
۲۱	تهدیدات (T) (Threats)
۲۱	اهداف کلان
۲۲	راهبردها:
۲۲	راهبردهای قوت- فرصت (SO) / (راهبرد رشد)
۲۲	راهبردهای قوت- تهدید (ST) / (راهبرد توسعه خارجی)
۲۳	راهبردهای ضعف- فرصت (WO) / (راهبرد توسعه داخلی)
۲۳	راهبردهای ضعف- تهدید (WT) / (راهبرد بقا)
۲۴	دستورالعمل شماره ۱: دستورالعمل ساختار مدیریت دانش
۲۴	ساختار اجرایی:
۲۵	سطح ستاد:
۲۹	سطح دانشگاه / دانشکده و مؤسسه
۳۵	دستورالعمل شماره ۲: نظام آموزشی مدیریت دانش
۳۵	مقدمه
۳۶	گام اول: نیازسنجی آموزشی
۳۶	گام دوم: طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
۴۰	گام سوم: اجرای برنامه آموزشی
۴۰	گام چهارم: ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
۴۲	دستورالعمل شماره ۳: انگیزش و پاداش مدیریت دانش
۴۲	۱- پاداش غیر نقدی

۴۵	پاداش نقدی.....
۵۰	دستورالعمل شماره ۴: سنجش بلوغ مدیریت دانش.....
۵۰	مقدمه.....
۵۰	مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO).....
۵۱	شکل ۶: مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO).....
۵۱	اهداف سنجش بلوغ مدیریت دانش.....
۵۲	مراحل اجرای طرح سنجش بلوغ مدیریت دانش.....
۵۲	چارچوب سنجش بلوغ مدیریت دانش.....
۵۲	لایه ها، معیارها و زیرمعیارها.....
۵۵	فرایند سنجش بلوغ.....
۵۵	۱- خوداظهاری:.....
۵۵	۲- ارزیابی انطباق:.....
۵۵	۳- بررسی میدانی:.....
۵۶	۴- تایید نهایی و سطح بندی:.....
۵۷	<b>فصل چهارم) ابلاغ و بازنگری</b> .....
۵۷	ماده ۱. ابلاغ، اجرا و تفسیر نظام‌نامه.....



## پیشگفت

در دنیای امروز، که تحولات علمی و فناوری به سرعت در حال تغییر است، بهره‌برداری بهینه از دانش و تجربیات موجود در وزارت بهداشت برای ارتقای کارآمدی و اثربخشی سازمان ضروری است. به همین منظور، نظام‌نامه مدیریت دانش در وزارت بهداشت به‌عنوان یک چارچوب اساسی برای مدیریت مؤثر و هدفمند دانش طراحی شده است. این نظام‌نامه به‌منظور ایجاد ساختاری یکپارچه است که تمامی واحدهای سازمانی، از بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی گرفته تا پژوهشگران و مسئولین، به‌طور مؤثر از دانش جمع‌آوری شده بهره‌برداری کنند.

هدف اصلی از ایجاد این نظام‌نامه، استفاده بهینه از دانش برای بهبود کیفیت خدمات وزارت بهداشت و ارتقای فرآیندهای تصمیم‌گیری است. آموزش و توانمندسازی کارکنان در زمینه مدیریت دانش، و ایجاد انگیزش برای اشتراک‌گذاری آن از ارکان مهم در اجرای این نظام هستند. به‌علاوه، سنجش بلوغ دانش در سازمان به شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک کرده و زمینه‌ساز بهبود مستمر خواهد بود.

هدف نهایی از پیاده‌سازی این نظام‌نامه، ارتقای کیفیت و کارآمدی خدمات وزارت بهداشت در تمامی بخش‌ها است. این سیستم به‌ویژه در تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری، به‌کارگیری دانش علمی و تجربی در حل مشکلات بهداشتی و درمانی، و بهبود عملکرد کارکنان کمک خواهد کرد. همچنین، با استفاده از این نظام، وزارت بهداشت قادر خواهد بود در پاسخ به چالش‌ها و نیازهای روزافزون جامعه، به‌طور مؤثرتر عمل کرده و از دانش به‌طور سیستماتیک برای بهبود مستمر خدمات و فرآیندهای سازمانی استفاده کند. در نهایت، این نظام به وزارت بهداشت این امکان را می‌دهد که به بهبود مستمر سطح سلامت جامعه کمک کند و در راستای تحقق اهداف کلان خود، مانند دسترسی به خدمات بهداشتی با کیفیت، حرکت کند.

## ظاهر موهبتی

### معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی



## مقدمه

امروزه دانشگاه‌های نسل چهارم علاوه بر انجام رسالت و وظایف نسل‌های گذشته، مسئولیت برآورده‌سازی نیازها و خواسته‌های مبتنی بر جامعه دانش را بر عهده دارند. مهم‌ترین تفاوت دانشگاه‌های نسل چهارم، برخورداری از رویکرد راهبردی است که می‌تواند محیط زیست خود را به صورت فعال شکل دهد. فعالیت نوآوری و تحقیق مسئولانه مهم‌ترین نقش دانشگاه‌های نسل چهارم را تشکیل می‌دهند. مأموریت انتقال دانش و انتقال فناوری نقش دیگری است که بر عهده آن‌هاست. رویکرد گرایش انتقال دانش به روند انتقال فناوری به دانش و مطالعات جریان دارد. رویکرد راهبردی و فرهنگ سازمانی نوآورانه و انعطاف‌پذیر نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. لذا در مسیر گذر از دانشگاه نسل سوم به نسل چهارم، مدیریت دانش می‌تواند نقش فزاینده‌ای ایفا نماید.

در عصر حاضر به جریان انداختن نظام‌مند دانش، بر کل فعالیت سازمان و به طور خاص بر کار تک‌تک اعضا و کارکنان آن تأثیر می‌گذارد و اثربخشی، کارایی و به صورت کلی بهره‌وری را در سازمان افزایش می‌دهد. روزانه اطلاعات و داده‌های فراوانی در یک سازمان کشف و یا تولید می‌گردد. این اطلاعات به سبب تجربه فردی، مواجه با مشکلات و حل آنها، آموزش کارکنان و انتقال دانش و تجربه از افراد دارای مهارت به نیروهای تازه‌کار تولید می‌گردد. بدیهی است که از دست رفتن این اطلاعات مهم و کشف دوباره آن‌ها برای هر سازمان بسیار پرهزینه خواهد بود. در این میان نقش مدیریت دانش آشکار خواهد شد. مدیریت دانش به معنای در دسترس قراردادن نظام‌مند اطلاعات، تجربیات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آن‌ها هستند، قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند فعالیت روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند.

استفاده از آموخته‌های حاصل از فعالیت‌های اجرایی و تحقیقاتی به منظور توسعه خدمات در هر بخش و حوزه‌ای از جمله بخش سلامت امری ضروری است. اطلاعات، درس‌آموخته‌ها، تجربیات، دانش و فناوری ارزشمندترین و راهبردی‌ترین دارایی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به لحاظ نوع فعالیت‌ها و وظایف، اهمیت و گستردگی آن از متخصصان، مدیران و کارکنان با تجربه در حوزه‌های تخصصی خود بهره می‌برد که از دانش، مهارت و تجربیات فراوانی برخوردارند. چنانچه دانش این افراد به درستی شناسایی و مدیریت شود، می‌تواند نقش مؤثری در بهبود مدیریت و کیفیت، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و در نهایت ارتقای عملکرد مدیریت به‌ویژه مدیریت راهبردی سلامت کشور ایفا نماید.

در این راستا و در اجرای «بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی»؛ «بند ۱-۲ سیاست‌های کلی علم و فن‌آوری مبنی بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری»؛ و در راستای عملیاتی کردن «برنامه پنجم جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری)»؛ «بند ۲ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی مبنی بر پیشسازی اقتصاد دانش بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه»؛ «بند ۳ و ۴ سیاست‌های نقشه جامع علمی سلامت مبنی بر افزایش ظرفیت تولید دانش و توسعه انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش تولیدشده»؛ «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی (مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور)» و «نظام نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی (بخشنامه شماره ۱۵۴۷۴ مورخ ۱۴۰۰/۰۳/۲۶ سازمان اداری و

استخدامی کشور)»، نظام‌نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تدوین شده که با مفاد و پیوست‌های عملیاتی آن جهت اجرا، ابلاغ می‌گردد.

هدف از تدوین نظام‌نامه مدیریت دانش، ارائه مدل، تشریح فرایندها و ابزارهای مدیریت دانش، فراهم آوردن زمینه حمایت و پشتیبانی قانونی و اجرایی از استقرار نظام مدیریت دانش و همچنین فراهم‌ساختن سازوکارهای انگیزشی مناسب برای حمایت از فعالان دانشی است.



## فصل اول) کلیات و تعاریف

### ماده ۱- تعاریف واژگان و اختصارات

**وزارت بهداشت:** وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

**ستاد وزارت:** ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

**معاونت توسعه:** معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

**مرکز تحول:** مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

**گروه مدیریت دانش و مستند سازی تجارب:** گروه مستقر در مرکز تحول ستاد وزارت بوده که متولی انجام امور مرتبط به حوزه مدیریت دانش است که به اختصار "**گروه مدیریت دانش**" نامیده می‌شود.

**دانشگاه/ دانشکده:** مؤسسه مستقل آموزشی، پژوهشی و خدمات بهداشتی، درمانی است که با مجوز شورای گسترش دانشگاه‌های علوم پزشکی، مأموریت تربیت نیروی انسانی گروه علوم پزشکی و انجام پژوهش و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی در یک منطقه جغرافیایی را بر عهده دارد.

**مؤسسه:** سازمان یا مؤسسه‌های وابسته به وزارت که حسب قانون تشکیل شده و دارای استقلال اداری و مالی می‌باشند.

**نظام‌نامه مدیریت دانش:** سندی است که به منظور ایجاد هماهنگی، هم‌راستایی و ایجاد وحدت رویه در اجرای نظام مدیریت دانش طراحی و تدوین شده است و در برگیرنده اهداف، اصول، ارزش‌ها، راهبردها و فرایندهای اجرایی مدیریت دانش می‌باشد.

**فعالیت دانشی:** فعالیت‌هایی که در راستای اجرا و توسعه فرایندهای مدیریت دانش انجام می‌گیرد. از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های دانشی می‌توان به ثبت و ارزیابی دانش (تجربه، پیشنهاد، سؤال، ایده، مقاله و کتاب)، درخواست دانشی و استخراج دانش اشاره کرد.

**دانش ( Knowledge):** مجموعه آموزه‌های کسب شده در طول زمان که از طریق آموزش و یا تجربه حاصل می‌شود و شامل مجموعه‌ای از ایده‌ها، خلاقیت‌ها، تجارب، مهارت‌ها، دانش تطبیقی و غیره است و حائز ویژگی‌هایی همچون قابل‌استفاده بودن، به‌روز بودن، هم‌راستایی با اهداف سازمان و دارای ارزش افزوده می‌باشد.

**دانش پنهان (Knowledge Explicit):** دانشی است که در ذهن افراد وجود دارد و بدون تعامل، گفتگو و تجربه واقعی قابل انتقال نیست.

**دانش آشکار ( Tacit knowledge):** دانشی است که در قالب مستندات دانشی به صورت فیزیکی و یا الکترونیکی وجود دارد و می‌توان به آسانی به دیگران انتقال داد و به اشتراک گذاشت. قوانین، نظام‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، صورت‌جلسه‌ها، راهنماها، اسناد، فیلم‌های آموزشی، نوشته‌ها، عکس‌ها، نرم‌افزارها و فایل‌های صوتی از رایج‌ترین انواع دانش آشکار هستند.

**تجربه (Experience):** آموزه‌های کسب شده توسط فرد و یا گروهی از افراد در یک مقطع زمانی خاص که از طریق مشاهده و بررسی یک چالش یا مسئله سازمانی و انجام یک یا چند مداخله برای رفع آن حاصل می‌شود. به عبارتی دیگر هر اقدام، مداخله، تصمیم و یا پروژه‌ای که موجب ایجاد تغییر (مثبت، منفی) در عملکرد سازمان و مدیریت می‌شود، می‌تواند به عنوان یک تجربه تلقی شود.



**ایده (Idea):** طرح و یا اندیشه‌ای است که در ذهن یک فرد به منظور حل مشکل و یا بهبود فرآیندهای کاری شکل می‌گیرد.

**پیشنهاد (Suggestion):** برنامه و راهکاری که توسط فرد یا گروهی در راستای بهبود فعالیت‌ها و فرآیندهای انجام کار، صرفه‌جویی، کاهش هزینه‌ها و یا افزایش رضایتمندی ارائه گردد.

**کتاب:** محتوایی است که در خصوص محورهای موضوعی چون سیاست‌گذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی و غیره در نظام سلامت و ... و مرتبط با شغل دانشکار بوده و توسط دانشکار تهیه می‌شود.

**مقاله:** نوشتار علمی که دانشکار در تدوین آن مشارکت داشته و درباره موضوعی که با شغل دانشکار مرتبط داشته و با حجمی متناسب نوشته می‌شود و در مجلات علمی و یا کنفرانس‌های علمی پذیرفته و چاپ شده باشد.

**مدیریت دانش:** فرایندی است مدون، منسجم و مستمر که از طریق آن دانش کارکنان و مدیران، شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و به کار گرفته شده و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، تیمی و سازمانی می‌شود.

**فرایندهای مدیریت دانش:** به فرایندهای پنج‌گانه‌ای اطلاق می‌گردد که دانش از طریق آن فرایندها، «شناسایی و کشف»، «خلق»، «حفظ و نگهداری»، «اشاعه و تسهیم» و «به‌کارگیری» می‌شود.

**تسهیل‌گرهای مدیریت دانش:** عوامل بستر ساز و فراهم‌کننده شرایط سازمانی مناسب می‌باشند که محرک و تقویت‌کننده فرایندهای مدیریت دانش هستند. تسهیل‌گرهای مدیریت دانش شامل فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری می‌باشند.

**ابزارهای مدیریت دانش:** به تکنیک‌ها و ابزارهای مورد استفاده در اجرای فرایندهای مدیریت دانش گفته می‌شود. هر ابزار می‌تواند مرتبط با یک یا چند فرایند مدیریت دانش باشد.

**درخت دانش (knowledge tree):** نموداری است که ساختار دانشی سازمان و ارتباط و وابستگی حوزه‌های دانشی را به صورت چندلایه و تصویری نشان می‌دهد.

**فعلان دانشی:** کلیه افرادی که در نظام مدیریت دانش فعالیت مستمر داشته و نقش مؤثری ایفا می‌نمایند.

**کارکنان دانش (دانشکار) (knowledge worker):** به کلیه ذی‌نفعان فعال در نظام مدیریت دانش اعم از مدیران و کارکنان که در یک یا تعدادی از فرایندهای مدیریت دانش مشارکت دارند.

**ارزیاب دانش (knowledge evaluator):** افرادی هستند که در برخی حوزه‌های دانشی به‌عنوان متخصص شناسایی می‌شوند و به منظور اطمینان از کیفیت دانش‌های استخراج شده، نسبت به ارزیابی اولیه یا محتوایی دانش اقدام می‌نمایند.

**خبیره دانش (knowledge expert):** فرد متخصصی است که به‌عنوان منبعی گسترده و قابل اعتماد از تکنیک یا مهارتی خاص شناخته می‌شود.

**سامانه مدیریت دانش:** سیستم نرم‌افزاری است که به منظور پشتیبانی و تسهیل اجرای فرایندهای مدیریت دانش، متناسب با ویژگی‌های این نظام‌نامه، طراحی شده و در دسترس می‌باشد.



**چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش:** سندی است که نشان می‌دهد نظام سلام در حوزه مدیریت دانش می‌خواهد به چه اهدافی برسد.

**نتایج (output):** خروجی‌های دانشی که حاصل استقرار نظام مدیریت دانش می‌باشند، و شامل نتایج عملکرد مدیریت دانش، یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، تیمی و سازمانی است.

**پیامدها (outcome):** تأثیرات ماندگاری است که از طریق نتایج مدیریت دانش، بر ذی‌نفعان می‌گذارد. ارتقای سلامت، رضایتمندی گیرندگان خدمت و ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت می‌تواند از پیامدهای نظام مدیریت دانش باشد.

## ماده ۲- اهداف:

مدیریت دانش در وزارت بهداشت با بهره‌گیری از منابع و سرمایه‌های دانشی درون و برون‌سازمانی و تکیه بر پیشرفت و ارتقای توانایی‌های فردی، تیمی و سازمانی، به دنبال دستیابی به اهداف ذیل است:

۱. همسوسازی و همراستایی میان مدیریت دانش و اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای وزارت بهداشت
۲. بررسی و تعیین وضعیت بلوغ مدیریت دانش در ستاد وزارت و دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها
۳. ایجاد و توسعه شبکه‌های دانش و حافظه سازمانی
۴. ایجاد و بهبود فرهنگ تبادل، اشتراک و تسهیم دانش در سطح ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها
۵. تولید و نگهداشت دارائی‌های دانشی سازمان و توسعه و غنی‌سازی آن‌ها
۶. بازیابی و تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و ارزیابی و طبقه‌بندی آن
۷. توسعه مستندسازی و ثبت دانش سازمان
۸. شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و استفاده مستمر از دانش سازمان
۹. شناسایی حوزه‌های دانشی
۱۰. افزایش انعطاف‌پذیری فرآیندهای سازمانی برای کنش‌پذیری سریع و پاسخگویی به ملزومات و تغییرات محیطی
۱۱. زمینه‌سازی برای برگزاری نشست‌های دانشی حول مسائل سازمانی و هم‌افزایی حاصل از کارگروهی جهت حل مشکلات

## ماده ۳- اصول:

اصول حاکم بر نظام مدیریت دانش به شرح ذیل است:

- ۳-۱- **اصل نگرش راهبردی:** پشتیبانی و حمایت و همسویی مدیریت دانش با اهداف و استراتژی‌های وزارت بهداشت
- ۳-۲- **اصل نگرش سیستمی:** برقراری ارتباط درونی بین اجزاء نظام مدیریت دانش و ارتباط بیرونی بین نظام مدیریت دانش با سایر نظام‌های مدیریتی



- ۳-۳- اصل جامعیت فرایندها: در نظر گرفتن تمامی فرایندهای مدیریت دانش در تمامی سطوح وزارت بهداشت به منظور استقرار صحیح نظام مدیریت دانش در نظام سلامت کشور
- ۳-۴- اصل مشارکت: جلب مشارکت و همراهی حداکثری کارکنان و مدیران در اجرای فرایندهای مدیریت دانش
- ۳-۴- اصل پایش مستمر: بازبینی و بررسی مستمر نظام مدیریت دانش و فراهم نمودن بستری برای دریافت بازخوردهای لازم جهت بازنگری و به‌روز رسانی آن
- ۳-۶- اصل تداوم و توسعه مدیریت دانش: در نظر گرفتن مدیریت دانش به‌عنوان یک نگرش بلندمدت و استمرار و توسعه آن به‌منظور تسهیل و تسریع ارتقای مدیریت دانش در نظام سلامت کشور
- ۳-۷- اصل انسان محوری: محوریت اصلی تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش سرمایه انسانی است که نقش ویژه‌ای در ارتقا سطح دانش سازمانی جامعه دارد.
- ۳-۸- اصل مالکیت معنوی: حفظ مالکیت معنوی دانش‌های به اشتراک گذاشته شده

#### ماده ۴- ارزش‌ها:

ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت دانش به شرح ذیل است:

- ۴-۱- اندیشه محوری: ارج نهادن به اندیشه و تفکر کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی و سرمایه نظام سلامت کشور
- ۴-۲- اخلاق گرایی و فرهنگ محوری: شناسایی، تسهیم و به‌کارگیری دانش با رعایت اصول اخلاقی و ارزشی و کرامت انسانی و حفظ مالکیت معنوی.
- ۴-۳- عدالت محوری: رعایت عدالت در ایجاد انگیزه و شفافیت در تشویق فعالان مدیریت دانش با توجه به میزان عملکرد آن‌ها

#### ماده ۵- راهبردها:

اجرای نظام مدیریت دانش به‌عنوان یک نظام مدیریتی، مستلزم برخورداری از رویکرد راهبردی برای نیل به چشم‌انداز توسعه نظام اداری است، به نحوی که بی‌شترین همگرایی و هم‌افزایی را با دیگر نظام‌ها و خرده‌نظام‌های اداری و مدیریتی برقرار نماید. بر این اساس، اهم راهبردهای مدیریت دانش به شرح ذیل می‌باشند:

- ۵-۱- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام‌های مدیریتی در راستای راهبردهای کلان وزارت
- ۵-۲- فراهم نمودن ساز و کارهای انگیزشی برای مشارکت حداکثری مدیران و کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش
- ۵-۳- فرهنگ‌سازی و ارتقاء سطح دانش، نگرش و رفتارهای حمایتی مدیران ارشد نسبت به مدیریت دانش
- ۵-۴- بهره‌مندی از کلیه منابع و ظرفیت‌های درون و برون سازمانی جهت نیل به اهداف مدیریت دانش

توجه مهم: سند راهبردی تفصیلی مدیریت دانش به تفصیل در فصل سوم درج شده است.

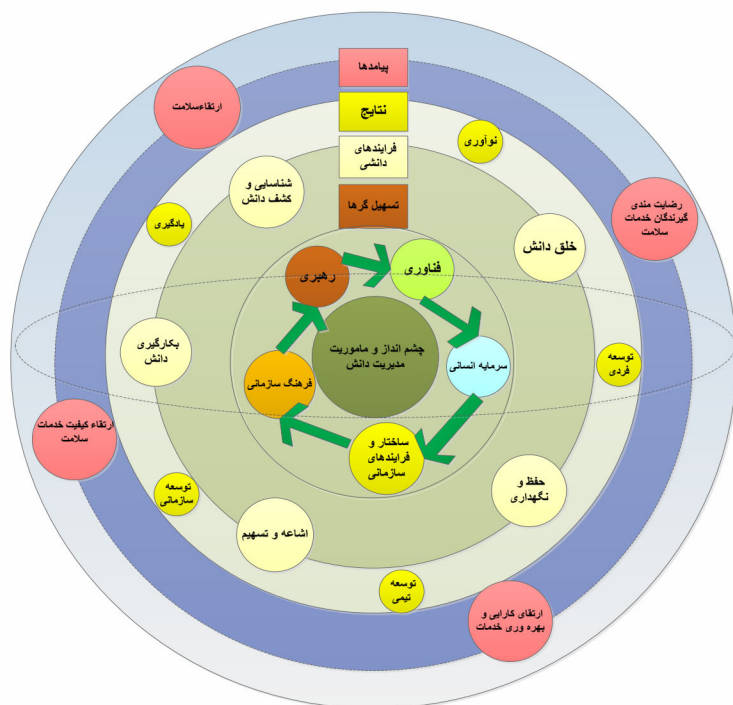
## ماده ۶- الگوی مدیریت دانش

الگوی مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، برگرفته از الگوی ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد که براساس ویژگی‌ها و مختصات نظام سلامت و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان وزارت بهداشت، بومی‌سازی گردیده است. الگوی طراحی شده مشتمل بر پنج سطح به شرح ذیل است.

**سطح اول:** چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش: در چشم‌انداز، وضعیت آتی که در زمینه مدیریت دانش ترسیم شده و در مأموریت، چگونگی رسیدن به این هدف مشخص می‌گردد.

**سطح دوم:** تسهیل‌گرهای مدیریت دانش: شامل فناوری، سرمایه انسانی، جایگاه و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری.

**سطح سوم:** فرایندهای دانشی: بستری مهم برای اجرا و توسعه فرایندهای دانشی مدیریت دانش شامل «شناسایی و کشف دانش»، «خلق دانش»، «حفظ و نگهداری دانش»، «اشاعه»، «تسهیم و به‌کارگیری دانش».



شکل ۱: الگوی مدیریت دانش

**سطح چهارم:** نتایج مدیریت دانش: شامل نتایج عملکرد مدیریت دانش، نوآوری، یادگیری، توسعه فردی، تیمی و سازمانی.

**سطح پنجم:** پیامدهای کسب نتایج مدیریت دانش: شامل مواردی نظیر «ارتقای سطح سلامت»، «رضایت‌مندی گیرندگان خدمت»، «ارتقای کیفیت خدمات سلامت» و «ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت».

## فصل دوم) استقرار مدیریت دانش

### ماده ۷- مراحل استقرار مدیریت دانش

استقرار نظام مدیریت دانش شامل شش مرحله است:

- ۱) سازماندهی (ساختار و ارکان) مدیریت دانش
- ۲) سنجش بلوغ مدیریت دانش
- ۳) برنامه‌ریزی استقرار مدیریت دانش
- ۴) اجرای برنامه‌های استقرار مدیریت دانش
- ۵) پایش و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش
- ۶) بازبینی و بهبود برنامه‌های مدیریت دانش

### ۷-۱- سازماندهی مدیریت دانش

به منظور تسهیل اجرای فرایند مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها سطوح مختلف تصمیم‌گیری و نظارتی به شرح ذیل تعریف شده است.

#### ۱-۱-۱-۷- سطح ستاد:

#### ۱-۱-۱-۱-۷- گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجارب

گروه مدیریت دانش در مرکز توسعه مدیریت معاونت توسعه وزارت بهداشت، علاوه بر شرح وظایف ابلاغ شده، مسئولیت امور دبیرخانه‌ای کارگروه راهبری مدیریت دانش را نیز بر عهده دارد.

#### ۱-۱-۱-۲-۷- کارگروه راهبری مدیریت دانش

به منظور برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در وزارت، کارگروه راهبری مدیریت دانش متشکل از نمایندگان معاونت‌های تخصصی ستاد وزارت و دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها ذیل مرکز تحول تشکیل می‌شود.

#### ۱-۱-۱-۳-۷- کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش

کارگروهی که در هر یک از معاونت‌ها و واحدهای تخصصی ستاد وزارت وظیفه اجرای مدیریت دانش را بر عهده دارد.

#### ۱-۱-۱-۴-۷- کارگروه مشورتی مدیریت دانش مناطق ۱۰ گانه

به منظور مشارکت حداکثری از ظرفیت‌های دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها در جهت تسهیل ساز و کار اجرایی و بهبود فرایند تصمیم‌گیری و انسجام و هماهنگی بیشتر برای دستیابی به اهداف، استانداردها و فرآیندها در میان دانشگاهیان کارگروه مشورتی مناطق ۱۰ گانه ذیل مرکز تحول تشکیل می‌گردد.



## ۲-۱-۷- سطح دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه

### ۲-۱-۲-۱- کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه:

کارگروهی که به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی، هماهنگی و یکپارچه‌سازی فعالیت واحدهای زیرمجموعه و جهت دهی به آنها و استقرار کامل مدیریت دانش در هر یک از دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها ایفای نقش می‌نماید.

### ۲-۱-۲-۲- کارگروه تخصصی مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه:

کارگروهی که در هر یک از معاونت‌های تخصصی ستاد دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها و یا واحدهای تابعه (حسب ضرورت) وظیفه اجرای مدیریت دانش را برعهده دارد.

**توجه مهم:** فایل ساختار مدیریت دانش به تفصیل در فصل سوم درج شده است.

## ۲-۲-۷- سنجش بلوغ مدیریت دانش

به منظور ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه و تعیین جایگاه آنها در هرم مدیریت دانش، سنجش بلوغ مدیریت دانش یک بار در ابتدای استقرار نظام مدیریت دانش و سپس به صورت سالانه و متمرکز برای تعیین میزان موفقیت در پیشبرد اهداف مدیریت دانش و همچنین تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت در چهار مرحله به شرح زیر انجام می‌شود.

۲-۲-۱- **خوداظهاری:** در این مرحله واحد متولی مدیریت دانش ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه، نسبت به خوداظهاری بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می‌نماید. نتایج خوداظهاری به انضمام مستندات مربوطه در سامانه جامع مدیریت دانش درج می‌گردد.

۲-۲-۲- **ارزیابی انطباق:** این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خوداظهاری و مستندات ضمیمه شده می‌باشد که در مرکز تحول صورت می‌پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنج اعتبار سنجی می‌گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به واحدها منعکس می‌شود.

۲-۲-۳- **بررسی میدانی:** این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی، مشاهده و بررسی حضوری در محل واحدهای ستادی وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها می‌باشد و توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش و استفاده از ظرفیت مناطق ۱۰ گانه آمایش سرزمینی و بر اساس دستورالعمل ارزیابی میدانی تدوین شده، انجام پذیرد.

۲-۲-۴- **تایید نهایی و سطح بندی:** پس از پایان خوداظهاری و ارزیابی انطباق نتایج، واحدهای ستادی وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها براساس سطوح بلوغ مدیریت دانش سطح بندی و معرفی خواهند شد. کارگروه راهبری مدیریت دانش در خصوص تقدیر از برترین‌ها تمهیدات لازم را پیش‌بینی می‌نماید.

**توجه مهم:** دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش به تفصیل در فصل سوم درج شده است.

### ۷-۳- برنامه‌ریزی استقرار نظام مدیریت دانش

برنامه‌ریزی مدیریت دانش، فرآیندی است که به‌منظور تعیین مأموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش، شناسایی حوزه‌های دانشی و تهیه برنامه‌های مورد نیاز در حوزه تسهیل‌گرها و فرایندهای مدیریت دانش صورت می‌گیرد. نتایج سنجش بلوغ مدیریت دانش و نقاط قوت و قابل بهبود به دست آمده، به‌عنوان ورودی‌های مرحله برنامه‌ریزی در نظر گرفته می‌شوند. برای اجرای این مرحله ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها اقدامات ذیل را انجام می‌دهند:

۷-۳-۱- تدوین چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای سه تا پنج ساله مدیریت دانش بر اساس راهبردها، اهداف کلان و اسناد بالادستی نظام سلامت

۷-۳-۲- شناسایی و اولویت‌بندی کلان حوزه‌های دانشی بر پایه مأموریت و سند راهبردی سازمان، بررسی نمودار سازمانی و برگزاری جلسه‌های خبرگی میان مدیران ارشد و سایر شیوه‌های متناسب با شرایط وزارت

۷-۳-۳- تدوین و بازنگری درخت دانش بر اساس راهنما و معیارهای تدوین درخت دانش

۷-۳-۴- تعیین اقدامات مورد نیاز در جهت تقویت و بهبود عناصر تسهیل‌گرهای مدیریت دانش

۷-۳-۵- تدوین برنامه بهبود وضعیت کلان حوزه‌های دانشی در هریک از فرایندهای پنج‌گانه مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

### ۷-۴- اجرای برنامه‌های استقرار مدیریت دانش

برنامه‌های تدوین‌شده در دو مرحله زیر اجرا می‌شود:

۷-۴-۱- طراحی (اقدامات) عملیاتی به همراه زمان‌بندی اجرای آنها (ساختار شکست کار) و خروجی‌های مورد انتظار از هر اقدام

۷-۴-۲- اجرای اقدامات طرح‌ریزی شده بر اساس گام‌های (اقدامات) عملیاتی تعیین شده

### ۷-۵- پایش و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش

پایش عملکرد مستمر گام‌های طرح‌ریزی شده به منظور سنجش میزان موفقیت در دستیابی به خروجی‌های مورد انتظار

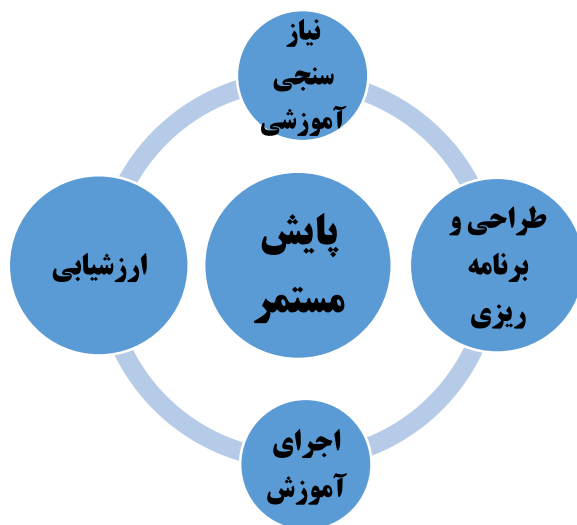
### ۷-۶- بازبینی و بهبود برنامه‌های مدیریت دانش

در این مرحله به منظور رفع نواقص موجود، اقدام به موقع در زمان بروز مسائل جدید، بازبینی و بهبود برنامه‌ها و طرح اجرایی انجام می‌گیرد.

## ماده ۸- آموزش و توانمندسازی فعالان دانشی

عملیاتی کردن فرآیند آموزش‌های فراگیر و کاربردی نیازمند آماده‌سازی، زمینه‌سازی و برنامه‌ریزی برای تمامی سطوح سازمان، از جمله مدیران ارشد، میانی و پایه و همچنین تقویت پایه‌های کارشناسی و عملیاتی برای تحقق آموزش‌های اثربخش و توسعه مدیریت دانش در نظام سلامت می‌باشد.

پیاده‌سازی نظام آموزش مدیریت دانش در چهار گام مدون انجام می‌پذیرد:



شکل ۲: چهار گام در پیاده‌سازی نظام آموزش مدیریت دانش

## ماده ۹- سازوکارهای تعاملی و انگیزشی

**توجه مهم:** نظام آموزشی مدیریت دانش به تفصیل در فصل سوم درج شده است.

به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران و همچنین مشارکت حداکثری آنان در فرآیند مدیریت دانش و برقراری تعامل سیستمی و یکپارچگی با دیگر نظام‌های مدیریتی، کلیات سازوکارهای تعاملی و انگیزشی به شرح ذیل تعیین گردیده و شیوه‌نامه اجرایی نظام انگیزش جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.

۱. معیارهای ارزشیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران بر اساس مفاد این نظام‌نامه و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش، اصلاح و به‌روزرسانی گردد.
۲. دستورالعمل‌های آموزش و توسعه کارکنان و مدیران به نحوی اصلاح شود که فعالیت‌های دانشی کارکنان و یادگیری‌های حاصل شده از مشارکت‌های دانشی ایشان در قالب‌هایی همچون جلسه‌های نقد پروژه، یادگیری و کاربست دانش در محیط نرم افزار و خارج از آن، روش‌های استاد شاگردی و دیگر ابزارهای مدیریت دانش با ساعت‌های آموزش و یادگیری مدیران و کارکنان معادل‌سازی شود و گواهی‌نامه رسمی برای آنان صادر شود.
۳. در فرآیند انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه‌ای، معیارهای دانشی که برای ارزیابی افراد تعریف و تعیین شده است، به‌روز رسانی و اجرایی گردد.

۴. نظام ارتقای شغلی کارکنان و مدیران بر اساس مفاد این نظام نامه، به روزرسانی و ساز و کارهای لازم پیش‌بینی گردد.
۵. حق الزحمه فعالیت‌های دانشی دانشکاران، ارزیابان دانشی و سایر فعالان دانشی بر اساس معیارهای انگیزشی تعیین شده در این نظام‌نامه تعیین و پرداخت گردد.
۶. از فعالان دانشی در مراسم و جشنواره‌های دانشگاهی، منطقه‌ای و ملی در زمان‌های مشخصی تقدیر و تجلیل به عمل آید.
۷. در دستورالعمل‌های خروج کارکنان از سازمان (بازنشستگی، ماموریت، انتقال و غیره) سازوکارهای انگیزشی مناسب جهت تشویق و ترغیب کارکنان جهت در اختیار گذاشتن تجارب فرد قبل از خروج از سازمان، پیش‌بینی تا تجارب آنان در حافظه سازمانی ثبت و ضبط گردد.

**توجه مهم:** سازوکارهای انگیزش و پاداش مدیریت دانش به تفصیل در فصل سوم درج شده است.

## ماده ۱۰ - تامین مالی

به استناد بند سوم ماده ۸-۲ «نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی» بخشنامه به شماره ۱۵۴۷۴ مورخ ۱۴۰۰/۰۳/۲۶، تبصره ۳ ماده ۱۴ آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی «آیین‌نامه اجرایی ماده (۲۰) قانون مدیریت خدمات کشوری»، مسئولیت تامین و تخصیص هزینه‌های مدیریت دانش و نظام پیشنهادها به عهده دستگاه‌های اجرایی در سطوح مرکز، استان و شهرستان می‌باشد. بر این اساس مکلفند اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار مدیریت دانش را بر اساس این نظام‌نامه و سند چشم‌انداز، اهداف و راهبردها و برنامه‌های مصوب پیش‌بینی و تامین نمایند. بودجه نظام مدیریت دانش از محل اعتبارات بودجه جاری، درآمد اختصاصی، ردیف‌های ابلاغی، اعتبارات خارج از شمول، محل صرفه‌جویی‌های ناشی از پیشنهادهای اجرا شده و دانش‌های دارای ارزش افزوده و سایر منابع در اختیار و در چارچوب مقررات تامین خواهد شد.

هزینه‌های مربوط به پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش شامل مواردی نظیر اجرای نظام‌های انگیزشی و پرداخت مشوق‌های مالی به دست‌اندرکاران و ارزیابان دانشی، حق‌الزحمه کارشناسی و اجرای پیشنهاد، حق‌الزحمه مشاوران، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازی، فعالیت‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی، برگزاری جشنواره‌های مدیریت دانش، هزینه‌های استخراج و مستندسازی دانش‌های خبرگان و مدیران و سایر برنامه‌های مرتبط می‌باشد.

## فصل سوم) اسناد و دستورالعمل‌های اجرایی

### سند شماره ۱: سند راهبردی مدیریت دانش

#### مقدمه

در دنیای امروز، دانش به عنوان یک منبع حیاتی و راهبردی، نقشی اساسی در توسعه و پیشرفت جوامع ایفا می‌کند. دانش اساسی‌ترین سرمایه سازمان‌ها خصوصاً در سازمان‌های علمی و تخصصی است و اهمیت آن به دلیل توان بالقوه برای خلق ارزش‌ها و فواید مستمر آن در جوامع انسانی می‌باشد. نظام سلامت نیز به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های جامعه، از این قاعده مستثنی نیست. مدیریت دانش در نظام سلامت، به معنای گردآوری، ذخیره سازی، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش و اطلاعات در جهت ارتقای کیفیت خدمات، افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهبود سلامت جامعه است.

مدیریت دانش از سه رکن تشکیل شده است:

۱. افرادی که دانش را به عنوان بخشی از کار روزانه خود ایجاد می‌کنند، به اشتراک می‌گذارند و استفاده می‌کنند و به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اشتراک دانش کمک می‌کنند.
  ۲. فرآیندهایی که شامل روش‌هایی برای کسب، ایجاد، سازماندهی، اشتراک و انتقال دانش متناسب با موقعیت‌های مختلف می‌باشد.
  ۳. فناوری شامل مکانیسم‌هایی برای ذخیره و ارائه دسترسی به داده‌ها، اطلاعات و دانش که باید با روش کار افراد ادغام شود و نیازهای واقعی آنها را برطرف نماید.
- یکی از اهداف اصلی استقرار مدیریت دانش در یک سازمان، تبدیل دانش ضمنی کارکنان که به عنوان منبعی مهم در تصمیم‌گیری و اقدام عملی شناخته می‌شود، به دانش آشکار به منظور کاهش هزینه، زمان و به طور کلی استفاده بهینه از منابع است. مشارکت کارکنان، اساتید و دانشجویان در ثبت تجارب، ارائه پیشنهادهای و راهکارهای اجرایی جهت اجرای هر چه بهتر اهداف سازمانی، بزرگترین سرمایه و موجب بهبود ارائه خدمات نظام سلامت خواهد بود. براین اساس، سند راهبردی مدیریت دانش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در راستای تحقق اجرای دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری سازمان اداری و استخدامی کشور با رویکرد تدوین برنامه راهبردی تهیه و تنظیم گردیده است.

#### چشم انداز

نظام سلامت یک سیستم پیش رو در ایجاد سازمان دانش محور، یادگیرنده و نوآور با اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات اثربخش در بین ذینفعان در جهت ارتقای کیفیت خدمات و اعتلای سلامت جامعه باشد

#### ماموریت

اعتلای سطح سلامت جامعه و ارتقاء کیفیت خدمات نظام سلامت از طریق توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری، توانمندسازی ذینفعان و به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب برتر در نظام سلامت.

## تحلیل وضعیت موجود با روش SWOT

در این مرحله، موقعیت نظام سلامت کشور بر حسب نقاط قوت و ضعفی که در محیط درونی خود دارد و فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط بیرونی با آن مواجه است مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. براین اساس نظام سلامت در محیط درونی سازمان برای تحقق رسالت و چشم انداز آن، توانایی‌ها و قوت‌هایی (شایستگی‌های برجسته و مزیت‌های رقابتی) دارد که می‌تواند به آن‌ها تکیه کند و از طرفی با ناتوانی‌ها، آسیب‌پذیری‌ها (ضعف‌ها) یی مواجه است که مانع توفیق آن می‌شود و همچنین در محیط بیرونی، فرصت‌هایی وجود دارد که برای تحقق رسالت و چشم انداز سازمان باید از آنها بهره‌گیری و تهدیدهایی وجود دارد که باید از آنها دوری ورزد و یا برای برخورد با آن‌ها لازم است چاره‌جویی کند. بدین ترتیب چارچوب ذیل برای استخراج نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها بدست می‌آید.

### نقاط قوت (S) (Strengths)

- ۱) ظرفیت و پتانسیل بالقوه نیروی انسانی متخصص و کارآمد
- ۲) وجود تنوع و گستردگی بالا در حوزه‌های تخصصی
- ۳) تشکیل کمیته‌های اجرایی مدیریت دانش
- ۴) تدوین نظام‌نامه مدیریت دانش با بهره‌گیری از اسناد بالا دستی
- ۵) توان برگزاری جشنواره، کنگره و همایش مدیریت دانش
- ۶) توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش فرآیندهای دانشی
- ۷) توان همکاری با سایر ارگان و سازمان‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در جهت گسترش فضای تعاملی دانشی

### نقاط ضعف (W) (Weaknesses)

- ۱) جامع و دقیق نبودن نظام ثبت اطلاعات و آمار در حوزه سلامت
- ۲) ضعف در انسجام و یکپارچگی بین داده‌های موجود در بخش‌های مختلف نظام سلامت
- ۳) محدودیت در دسترسی مناسب و به موقع به داده‌های مورد نیاز برای تحقیقات و سیاست‌گذاری
- ۴) تمرکز بیش از حد بر دانش و فناوری‌های خارجی
- ۵) حمایت ناکافی از تحقیقات و نوآوری‌های داخلی
- ۶) ضعف در ترجمه و بومی‌سازی دانش و یافته‌های علمی
- ۷) عدم حساسیت، تعهد و حمایت ناکافی مدیران ارشد نسبت به حوزه مدیریت دانش
- ۸) نظارت و ارزیابی ناکافی
- ۹) نبود فناوری مناسب برای خلق، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری دانش
- ۱۰) عدم اختصاص بودجه مشخص به حوزه مدیریت دانش
- ۱۱) درک نادرست از مفهوم مدیریت دانش و مزایای آن در بین مدیران و کارکنان
- ۱۲) عدم وجود بانک اطلاعات دانشی
- ۱۳) عدم وجود ساختار سازمانی مدیریت دانش
- ۱۴) تمایل ضعیف کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش و فرصت‌های ناکافی برای یادگیری و تبادل دانش
- ۱۵) نبود برنامه‌های مدون مورد نیاز با هدف ترویج فرهنگ سلامت
- ۱۶) مقاومت کارکنان در برابر تغییر

- ۱۷) تمرکز بر فعالیتهای روزمره و عدم توجه به مقوله دانش
- ۱۸) عدم دسترسی به منابع دانشی با وجود افزایش شمار محتوای ذخیره شده در سامانه مدیریت دانش
- ۱۹) عدم اجرای سازوکار سنجش، ارزیابی و ارائه بازخورد عملکرد کمیته های اجرایی مدیریت دانش
- ۲۰) اجرایی نشدن کامل سازوکارهای نظام پاداش و تشویق برای مشارکت در فعالیتهای مدیریت دانش
- ۲۱) کمبود دسترسی به فناوری های نوین
- ۲۲) نبود زیرساخت های مناسب در حوزه فناوری دانشی و کمبود دانش فنی

### فرصت ها (O) (Opportunities)

- ۱) نیاز برطرف نشده ذینفعان حوزه نظام سلامت
- ۲) ظهور تکنولوژی های جدید از جمله گسترش هوش مصنوعی
- ۳) وجود اسناد بالا دستی حمایت کننده از مدیریت دانش
- ۴) وجود فرصت بالقوه به منظور برگزاری جلسات هم اندیشی، نشست، سمینار و وبینار از طریق بستر مجازی، آشنایی و تعامل دانشی با مسئولان، اساتید، محققین و متخصصین کشوری و بین المللی
- ۵) افزایش دانش و فرهنگ مردم جامعه در استفاده از فن آوری، اطلاعات حوزه نظام سلامت و مطالبه گری عمومی و بالا بودن اطلاعات عموم مردم در جهت نیاز به پیشرفت درمان، بهداشت و آموزش پزشکی
- ۶) گسترش روز افزون دولت الکترونیک
- ۷) وجود خیرین، نهادهای دولتی و غیردولتی علاقه مند به سرمایه گذاری در حوزه نظام سلامت
- ۸) امکان استفاده از ظرفیت ملی و جغرافیایی کشور در راستای کاربردی سازی تجارب دانشی حوزه نظام سلامت
- ۹) احساس نیاز کارکنان و مدیران به استفاده از تجارب و پیشنهاد و ایده ها

### تهدیدات (T) (Threats)

- ۱) وجود باورهای غلط و اطلاعات نادرست در حوزه سلامت
- ۲) استفاده بخشی از جامعه از منابع نامعتبر و غیر علمی برای کسب اطلاعات در مورد سلامت
- ۳) عدم اختصاص اعتبار بودجه ای کلان به مدیریت دانش
- ۴) بازار کار جذاب تر و پرداخت مالی بهتر برای نیروهای متخصص در خارج از مجموعه
- ۵) وجود تحریم های بین المللی
- ۶) وجود مشکلات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و تأثیر گذاری بر نگرش افراد

### اهداف کلان

اهداف کلان، اهداف بلندمدتی هستند که در چارچوب سند راهبردی (برنامه استراتژیک) تدوین و با ایجاد راهبردهای مناسب در راستای اجرای اسناد بالادستی موجبات تحقق چشم انداز سازمانی را فراهم می آورند. اهداف کلان نظام سلامت جهت تقویت اجرای فرایند مدیریت دانش عبارتند از:

- ۱) توسعه نظام سلامت کارآمد و بهره ور مبتنی بر دانش
- ۲) ایجاد و توسعه شبکه های دانشی، حافظه و سرمایه مبتنی بر دانش و بهبود ظرفیت سازمانی
- ۳) ایجاد و بهبود فرهنگ تبادل، اشتراک گذاری دانش و ترویج روحیه جانشین پروری
- ۴) افزایش هم افزایی سازمانی به منظور بالا رفتن سطح دانش و کیفیت ارائه خدمات



- ۵) پی‌ریزی الزامات تبدیل دانش به فناوری، محصول، مهارت و بالندگی رو به گسترش
- ۶) ایجاد بانک دانش حوزه نظام سلامت
- ۷) ارتقاء انعطاف‌پذیری در فرآیندهای ثبت تجربه و بهبود راهکارهای انگیزشی کارکنان
- ۸) بهبود فرهنگ دانش‌مداری با هدف ایجاد تعامل دانشی با سایر ارگان‌های دولتی کشور
- ۹) بهبود روحیه همکاری و کار تیمی جهت ثبت تجارب گروهی
- ۱۰) ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت کاربردی‌سازی نتایج تجارب
- ۱۱) ارتقاء نظام سلامت در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده

### راهبردها:

راهبردها با مدنظر قراردادن اهداف بلند مدت سازمان تعیین و تدوین می‌شوند و در واقع راهبردها برای محقق ساختن هدف‌های کلان سازمان و دستیابی به آن‌ها تدوین می‌گردند. بدین منظور برای تحقق اهداف کلان مدیریت دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با به کارگیری روش SWOT راهبردهای ذیل پیشنهاد می‌گردد:

### راهبردهای قوت - فرصت (SO) / (راهبرد رشد)

در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند.

- ۱) ایجاد و ترویج فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در بین ذینفعان مختلف
- ۲) در دسترس قرار دادن اطلاعات معتبر و به موقع دانش حوزه سلامت به متخصصان سلامت، برنامه‌ریزان، مدیران، سیاست‌گذاران و سایر ذینفعان
- ۳) فراهم نمودن بسترهای لازم به منظور بکارگیری دانش در حوزه‌های تخصصی
- ۴) سرمایه‌گذاری در تولید و جمع‌آوری داده‌های قابل اعتماد و به روز
- ۵) توسعه و بکارگیری مهم‌ترین ابزارهای دانشی از جمله انجمن‌های خبرگی، کافه دانش و تالارهای گفتگو
- ۶) گسترش مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و دانشگاهی در حوزه مدیریت دانش
- ۷) ایجاد و تقویت تعاملات و مشارکت‌های دانشی در کلان‌مناطق آمایش کشور
- ۸) شناسایی، ثبت و پردازش دانش‌های تجربی از منظر کلیه ذینفعان از قبیل مدیران، کارکنان، مشتریان و پیمان‌کاران
- ۹) جاری‌سازی روندهای دانشی از طریق طوفان فکری، جلسات استخراج و داستان‌سرایی دانش، مدیریت اسناد، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، ابزارهای جستجوی پیشرفته و فضاهای مجازی تعاملی
- ۱۰) استفاده از ظرفیت خیرین و نهادهای دولتی و غیردولتی در کاربردی‌سازی و تجاری‌سازی تجارب دانشی
- ۱۱) برگزاری همایش‌های ملی مدیریت دانش و کارگاه‌های بهبود مهارت دانشی برای عموم مردم در جهت شناسایی نیازهای ذینفعان و بازنمایی دستاوردهای دانشی حوزه نظام سلامت

### راهبردهای قوت - تهدید (ST) / (راهبرد توسعه خارجی)

در قالب این راهبردها، سازمان هر چند از قوت‌ها و توانایی‌های قابل‌اتکایی برخوردار است ولی، در محیط تعاملی و زمینه‌های خود نیز با چالش‌ها و تهدیدهای متعدد و جدی روبرو می‌باشد. بنابراین، این دسته از راهبردها چگونگی بهره‌گیری از حداکثر توان موجود برای مقابله بهینه با فشارها، چالش‌ها و تهدیدهای محیطی را ترسیم می‌کند.

- ۱) ترویج و گسترش بومی‌سازی دانش در نظام سلامت
- ۲) ارتقاء سطح پاسخگویی نظام سلامت در مواجهه با بحران‌های پیش رو با استفاده از ابزارهای مدیریت دانش
- ۳) توسعه همکاری‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در زمینه اصلاح باورهای غلط و نادرست در حوزه نظام سلامت

### راهبردهای ضعف - فرصت (WO) / (راهبرد توسعه داخلی)

در این حالت، هر چند فرصت‌های متعدد و گران‌بهایی برای سازمان در محیط فراهم است، ولی از سوی دیگر ضعف‌ها و ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌های جدی نیز آن را در بر گرفته است. بنابراین سازمان با استفاده از راهبردهای (WO) باید نهایت تلاش خود را برای جبران ضعف‌ها و ناتوانی‌های خود با استفاده از فرصت‌های محیطی به کار بندد.

- ۱) جلب حمایت مدیران ارشد از موضوع مدیریت دانش
- ۲) توسعه و ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و هوشمندسازی فرآیندها برای مدیریت دانش
- ۳) توسعه و یکپارچگی سامانه مدیریت دانش در دانشگاه / دانشکده‌های علوم پزشکی و سازمان‌های وابسته
- ۴) توانمندسازی ذینفعان مختلف در نظام سلامت در زمینه مدیریت دانش از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی
- ۵) تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در حوزه‌های مختلف و تسهیم دانش
- ۶) مستندسازی درس‌آموخته‌ها، نوآوری‌ها، دانش پروژه‌ها و اهم فعالیت‌های دانشی
- ۷) تقویت تحقیقات و نوآوری‌ها در زمینه مدیریت دانش
- ۸) شناسایی دانش خیزترین بخش‌های سازمانی و مستندسازی دانش‌های مرتبط، در جهت پیشگیری از انجام دوباره کاری‌ها، کاهش هزینه‌ها، بهبود استانداردها و رویه‌ها
- ۹) استقرار مدیریت دانش فرآیند‌گرا و یکپارچه‌سازی منابع دانشی سازمان از طریق بازنگری فرآیند مبتنی بر دانش
- ۱۰) تدوین نرم‌ها، استانداردها و چارچوب مرتبط با ابزارهای دانشی
- ۱۱) پیاده‌سازی ماژول درخت دانش در بستر نرم افزارهای سفارشی مختلف
- ۱۲) بهبود کیفیت دانش‌های ثبت شده از طریق توانمندسازی کمیته‌های مدیریت دانش
- ۱۳) گروه‌بندی، ذخیره‌سازی، پالایش و سازمان‌دهی دانش‌های ثبت شده جهت دسترسی مناسب کاربران دانشی
- ۱۴) تقویت زیرساخت سازمانی، به کارگیری تکنولوژی فنی و نرم‌افزاری و بررسی امکان استفاده از هوش مصنوعی در حوزه مدیریت دانش

### راهبردهای ضعف - تهدید (WT) / (راهبرد بقا)

این حالت، بدترین، دشوارترین و مخاطره‌آمیزترین شرایط را برای فعالیت سازمان ترسیم می‌کند. زیرا، علی‌رغم آن که با ضعف‌ها و ناتوانی‌های متعدد و قابل توجهی مواجه است، در محیط‌های تعاملی یا زمینه‌ای خود نیز با فشارها، چالش‌ها و تهدیدهای گوناگونی باید مقابله نماید. از این رو، با استفاده از راهبردهای (WT) سعی می‌کند نقاط ضعف خود را به نوعی پوشش دهد، یا آسیب‌پذیری‌های خود را از ناحیه تهدیدهای محیطی کمینه نموده، به حداقل ممکن برساند و همچنین در صورت امکان، خود را از گزند این آسیب‌ها و تهدیدها مصون و به دور نگه دارد.

- ۱) شناسایی شکاف‌ها و چالش‌های دانشی در حوزه‌های مختلف و سرمایه‌گذاری جهت ارتقا سیستم
- ۲) ارائه راهکارهای بهبود نظارت بر اجرای صحیح و ارتقاء فرآیندهای مدیریت دانش
- ۳) محافظت از دانش‌های ثبت شده و تلاش برای ارزش آفرینی در سازمان از طریق فرآیندهای مدیریت دانش
- ۴) فرهنگ‌سازی، ارتقاء آگاهی و اطلاع‌رسانی آحاد مردم جامعه و ذینفعان حوزه نظام سلامت
- ۵) تخصیص بودجه در جهت تدوین و اجرای برنامه عملیاتی در حوزه مدیریت دانش

## دستورالعمل شماره ۱: دستورالعمل ساختار مدیریت دانش

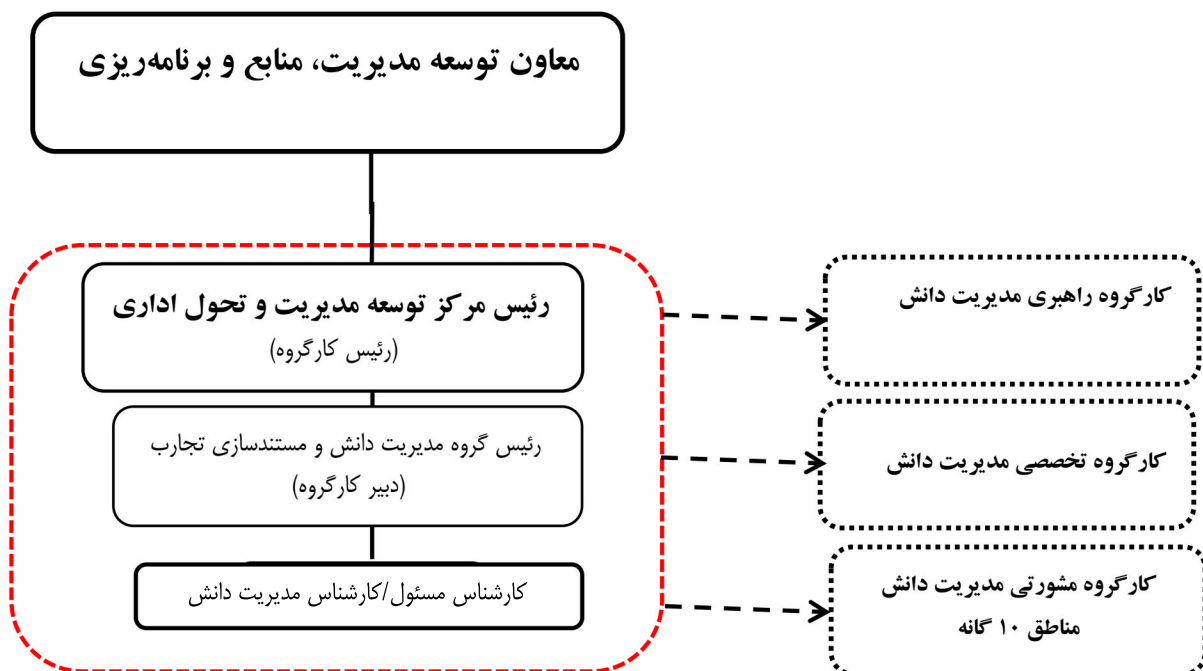
در راستای نهادینه‌سازی و پیشبرد اهداف حوزه مدیریت دانش و پیشنهاد در ستاد وزارت و دانشگاه / دانشکده و مؤسسه‌ها، ایجاد ساختار سازمانی که سطوح تصمیم‌گیری، نحوه تقسیم و توزیع وظایف، سلسله مراتب و روابط میان اجزای سازمانی و حدود اختیارات آنها را تشریح نماید، ضرورت دارد. در این فصل، ارکان، شرح وظایف و ساختار اجرایی مدیریت دانش، تشریح می‌گردد. مسئولیت راهبری و استقرار مدیریت دانش و حسن اجرای آن به استناد ماده ۶ تصویب‌نامه شورای عالی اداری کشور به شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ بر عهده بالاترین مقام دستگاه می‌باشد.

### ساختار اجرایی:

سطوح سیاست‌گذاری، راهبری و اجرایی مدیریت دانش در وزارت بهداشت به شرح زیر می‌باشد:

#### ۱- سطح ستاد:

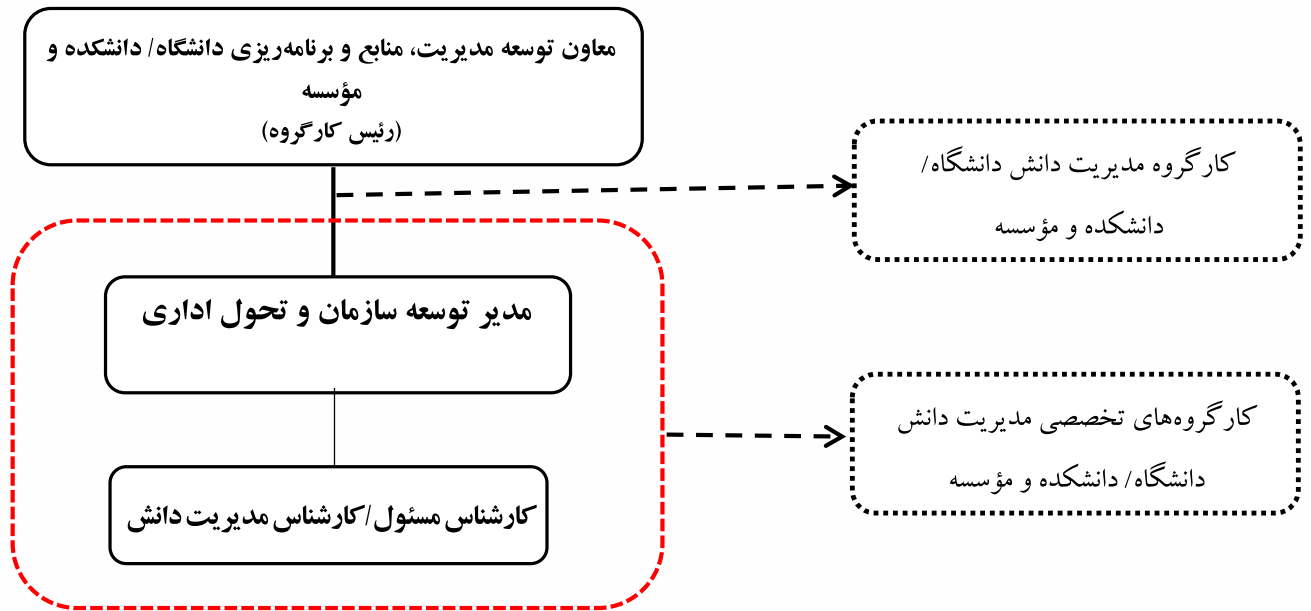
- گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجارب
- کارگروه راهبری مدیریت دانش
- کارگروه مشورتی مدیریت دانش مناطق ۱۰ گانه



شکل ۳: نمای کلی ساختار مدیریت دانش ستاد وزارت

## ۲- سطح دانشگاه / دانشکده و مؤسسه:

- کارگروه مدیریت دانش دانشگاه / دانشکده و مؤسسه:
- کارگروه تخصصی مدیریت دانش دانشگاه / دانشکده و مؤسسه:



شکل ۴: نمای کلی ساختار مدیریت دانش دانشگاه / دانشکده و مؤسسه

## سطح ستاد:

### ۱-۱- گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجارب

گروه مدیریت دانش در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری معاونت توسعه وزارت بهداشت، علاوه بر شرح وظایف ابلاغ شده ی ذیل، مسئولیت امور کارگروه راهبری مدیریت دانش را نیز بر عهده دارد.

#### ۱-۱-۱- ماموریت

اعتلای سطح سلامت جامعه و ارتقاء کیفیت خدمات نظام سلامت از طریق توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری، توانمندسازی ذینفعان و به اشتراک گذاری دانش و تجارب برتر در نظام سلامت با بهره‌مندی از هوش مصنوعی

#### ۱-۱-۲- شرح وظایف گروه

۱. تدوین اهداف و راهبردهای کلان مدیریت دانش وزارت بهداشت
۲. تدوین و بازنگری استراتژی‌ها و برنامه‌های سالانه مدیریت دانش
۳. تهیه نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۴. تدوین، به روزرسانی و اجرایی نمودن فرآیندها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های موردنیاز نظام مدیریت دانش

۵. پایش مستمر اجرای مدیریت دانش و پیشنهاد در سطح ستاد وزارت و دانشگاه ها/دانشکده های علوم پزشکی کشور و سازمان های وابسته و حصول اطمینان از پیشبرد فعالیت ها در راستای اهداف سازمان
۶. سنجش بلوغ مدیریت دانش وزارت بهداشت و حوزه های زیرمجموعه و ارائه گزارش ارزیابی مطابق دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش
۷. برنامه ریزی و ارائه برنامه های بهبود و طرح های آتی در زمینه مدیریت دانش
۸. طراحی و بروزرسانی درخت دانش وزارت بهداشت
۹. انجام اقدامات لازم برای شناسایی و انتخاب ارزیابان دانش
۱۰. طراحی و اجرای سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت حداکثری کارکنان و مدیران
۱۱. شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (تجربه، مهارت و غیره)
۱۲. طراحی و انتشار اقلام فرهنگی (پوستر، استند، مجله و غیره) در راستای ارتقای دانش افراد در حوزه مدیریت دانش
۱۳. طراحی دوره های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش
۱۴. حفظ و نگهداری مناسب از سوابق و مدارک سیستم مدیریت دانش
۱۵. طراحی، به روزرسانی و راهبری سامانه مدیریت دانش کشوری
۱۶. برگزاری جشنواره های ملی مدیریت دانش و پیشنهادهای و تقدیر از افراد و واحدهای فعال و برگزیده
۱۷. ایجاد بستری مناسب برای نهادینه سازی فرهنگ تبادل دانش
۱۸. ارزیابی اولیه دانش ها و پیشنهادهای ارائه شده و ارائه بازخوردهای لازم

## ۲-۱- کارگروه راهبری مدیریت دانش

به منظور برنامه ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در وزارت، کارگروه راهبری مدیریت دانش متشکل از نمایندگان معاونت های تخصصی ستاد وزارت و دانشگاه / دانشکده و مؤسسه ها ذیل مرکز تحول با اعضاء و شرح وظایف زیر تشکیل می شود:

### ۱-۲-۱- اعضاء کارگروه

- جلسات کارگروه که بالاترین نهاد در استقرار مدیریت دانش در سطح وزارت است، هر ۳ ماه یکبار در محل وزارت به صورت حضوری و یا مجازی برگزار می شود و اعضا عبارتند از:
۱. رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (رئیس کارگروه)
  ۲. معاون مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (عضو کارگروه)
  ۳. رئیس گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجارب (دبیر کارگروه)
  ۴. نماینده تام الاختیار حوزه وزارتی (عضو کارگروه)
  ۵. نماینده تام الاختیار معاونت های تخصصی ستاد وزارت: بهداشت، درمان، آموزشی، تحقیقات و فناوری، دانشجویی و فرهنگی، پرستاری، غذا و دارو، حقوقی و امور مجلس (عضو کارگروه)
  ۶. نمایندگان کارگروه های مشورتی مناطق ۱۰ گانه (عضو کارگروه)
  ۷. دو نفر از مدیران توسعه مدیریت و تحول سازمانی دانشگاه / دانشکده و مؤسسه که سابقه مناسب در استقرار مدیریت دانش داشته اند، به پیشنهاد دبیر و تایید رئیس کارگروه (عضو کارگروه)

**تبصره ۱:** دبیر کارگروه می تواند حسب ضرورت و با موافقت رییس کارگروه از صاحب‌نظران مدیریت دانش (اساتید دانشگاه و مشاوران مدیریت دانش) دعوت نماید.

**تبصره ۲:** ابلاغ اعضای کارگروه مشورتی مدیریت دانش ستاد وزارت توسط رئیس کارگروه و برای مدت دو سال صادر می‌گردد.

**تبصره ۳:** جلسات کارگروه با حضور دو سوم اعضا رسمیت می‌یابد و تصمیمات آن نیز با رأی اکثریت نسبی (نصف به علاوه یک) حاضران معتبر است.

#### ۱-۲-۲- شرح وظایف کارگروه

۱. بررسی و تایید اهداف و راهبردهای کلان مدیریت دانش
۲. بررسی و تایید برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۳. تأیید گزارش‌های کلی و دوره‌ای بلوغ مدیریت دانش در ستاد
۴. تصویب دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مورد نیاز نظام مدیریت دانش
۵. بررسی و پیش‌بینی اعتبارات و منابع مورد نیاز جهت استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز با مشارکت مرکز بودجه و پایش عملکرد ستاد وزارت
۶. بررسی و تایید محتوای آموزشی عمومی، فرهنگی و رسانه‌ای مدیریت دانش
۷. بررسی و تایید راهبردهای توسعه سطح بلوغ مدیریت دانش
۸. پیش‌بینی و تایید ساز و کارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش
۹. پیش‌بینی تایید ساز و کارهایی برای شناسایی و تقدیر از واحدهای ستادی و دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌های فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۱۰. تایید صلاحیت تخصصی ارزیابان ملی دانش
۱۱. تصمیم‌گیری در خصوص برگزاری همایش‌ها و جشنواره‌های منطقه‌ای و ملی مدیریت دانش

#### ۱-۲-۳- دبیر کارگروه

رئیس گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجارب ستاد وزارت، دبیر کارگروه بوده و امور حوزه مدیریت دانش با شرح وظایف زیر انجام می‌گیرد.

#### ۱-۲-۴- شرح وظایف دبیر

۱. شناسایی و تدوین اهداف، راهبردها و چشم‌انداز مدیریت دانش و طرح در کارگروه راهبری مدیریت دانش ستاد وزارت
۲. تدوین پیش‌نویس برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۳. اجرای فرایندهای مدیریت دانش بر اساس سند چشم‌انداز و برنامه‌های بهبود در حوزه تسهیل‌گرها و فرایندهای دانشی
۴. تدوین گزارش‌های کلی عملکرد و بلوغ مدیریت دانش
۵. تهیه و تدوین پیش‌نویس نظام‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مرتبط با نظام مدیریت دانش
۶. شناسایی و ارائه پیشنهاد اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز با مشارکت مرکز بودجه و پایش عملکرد ستاد به کارگروه راهبری

۷. تهیه و ارائه پیشنهاد برنامه‌ها و طرح‌های آتی مدیریت دانش به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۸. تهیه و پیشنهاد برنامه‌های توسعه فرهنگ مدیریت دانش و عناوین و محتوای دوره‌های آموزشی موردنیاز به کارگروه راهبری مدیریت دانش و اجرای آن
۹. پیشنهاد اصلاحات در سایر نظام‌های مدیریتی متناسب با اهداف و فعالیت‌های مدیریت دانش و ارائه به کارگروه ملی
۱۰. شناسایی نهادهای بین‌المللی و کشورهای موفق در زمینه مدیریت دانش
۱۱. تدوین ساز و کارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش
۱۲. تدوین ساز و کارهایی برای شناسایی و تقدیر از افراد فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۱۳. راهبری و توسعه سامانه مدیریت دانش
۱۴. تشکیل جلسات کارگروه
۱۵. نظارت و پایش عملکرد موسسات در زمینه مدیریت دانش

**توجه مهم:** در صورت ضرورت، کارگروه می‌تواند مواردی که نیاز به تصویب در سطح وزارت داشته باشد موضوع مربوطه را با موافقت رئیس شورا در شورای راهبری تحول اداری وزارت بهداشت (تصویب‌نامه شماره ۴۷۷۴۳ مورخ ۲۱/۳/۱۴۰۳ شورای عالی اداری) مطرح نموده و پس از تصویب جهت اجرا به ذی‌نفعان ابلاغ نماید.

### ۳-۱- کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش

کارگروهی که در هر یک از معاونت‌ها و واحدهای تخصصی ستاد وزارت، وظیفه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح واحد مربوطه را با اعضاء و شرح وظایف زیر برعهده دارد:

#### ۳-۱-۱- وظایف کارگروه تخصصی مدیریت دانش

- ۱) اجرای آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مصوب مدیریت دانش
- ۲) همکاری و مشارکت در اجرای کامل و بهینه فرایندهای مدیریت دانش با هماهنگی کارگروه راهبری مدیریت دانش
- ۳) تعامل موثر با کارگروه راهبری مدیریت دانش
- ۴) استعلام اولویت‌های حوزه تخصصی به کارگروه راهبری مدیریت دانش جهت طرح فراخوان
- ۵) بررسی و ارزیابی ایده‌ها و پیشنهادهای ارائه شده مرتبط با حوزه تخصصی و ارائه بازخورد
- ۶) بررسی و ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فرآیند مدیریت دانش در حوزه تخصصی
- ۷) شناسایی و تعیین ارزیابان و خبرگان دانشی حوزه تخصصی و ارائه به کارگروه راهبری مدیریت دانش
- ۸) پیگیری پیشنهادات پذیرفته شده جهت اجرایی شدن و نظارت بر حسن اجرای ایده‌های مصوب و انتشار یافته؛

#### ۳-۱-۲- اعضاء کارگروه‌های تخصصی

- ۱) نماینده تام‌الاختیار (معاون / مشاور اجرایی) معاون تخصصی / مدیر کل واحد تخصصی (رئیس کارگروه)
- ۲) نماینده تام‌الاختیار معاونت تخصصی / واحد تخصصی ستاد وزارت عضو کارگروه راهبری مدیریت دانش (دبیر کارگروه)
- ۳) مدیر / روسای اداره واحدهای تخصصی زیر مجموعه معاونت تخصصی / واحد تخصصی؛ به انتخاب رئیس کارگروه و حسب

۴) دو نفر از خبرگان معاونت تخصصی / واحد تخصصی به انتخاب رئیس کارگروه حسب ضرورت  
**تبصره ۵:** معاونت تخصصی / واحد تخصصی ستاد وزارت می تواند تمامی و یا قسمتی از وظایف خود را به شورای مدیران  
مربوطه واگذار نماید.

### ۳-۱- کارگروه مشورتی مدیریت دانش

به منظور مشارکت حداکثری از ظرفیت‌های دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها در جهت تسهیل ساز و کار اجرایی، بهبود فرایند تصمیم  
گیری و انسجام و هماهنگی بیشتر برای دستیابی به اهداف، استانداردها و فرآیندها در میان دانشگاهیان، کارگروه مشورتی در تعامل  
با مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت (متشکل از دانشگاه‌های سرقطب و یا دانشگاهی به انتخاب وزارت در هر منطقه) و در  
هر یک از مناطق ۱۰ گانه مطابق دستورالعمل ابلاغی با شماره ۲۱۲/۱۱۵۰ / د مورخ ۱۴۰۲/۰۴/۲۴ تشکیل می‌گردد.

### سطح دانشگاه / دانشکده و مؤسسه

#### ۳-۲- کارگروه مدیریت دانش دانشگاه / دانشکده و مؤسسه (دانشگاهی)

این کارگروه به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی، هماهنگی و یکپارچه سازی فعالیت واحدهای زیرمجموعه و  
جهت‌دهی به آن و اجرای کامل این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در سطح واحدهای ستادی و محیطی، در  
هر یک از دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها با اعضاء و وظایف زیر تشکیل می‌گردد.

#### ۳-۲-۱- اعضاء کارگروه:

- ۱) معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه (رئیس کارگروه)
- ۲) مدیر توسعه سازمان و تحول اداری یا عناوین مشابه (دبیر کارگروه)
- ۳) نماینده تام‌الاختیار حوزه ریاست دانشگاه (عضو کارگروه)
- ۴) نمایندگان تام‌الاختیار معاونت‌های تخصصی (بهداشت، درمان، غذا و دارو، آموزشی، تحقیقات و فناوری، دانشجویی  
و فرهنگی) (عضو کارگروه)
- ۵) کارشناس مسئول/ کارشناس مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه (عضو کارگروه)

**تبصره ۱:** رئیس کارگروه دانشگاهی می‌تواند حسب ضرورت دو نفر از نمایندگان تام‌الاختیار واحدهای مرتبط با حوزه مدیریت دانش  
در سطح مدیر و ترجیحا مدیریت‌های آمار، فناوری اطلاعات و ارتباطات / امور مالی یا برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد (عضو  
کارگروه) در جلسات کارگروه دعوت نماید.

**تبصره ۲:** جلسات کارگروه، حداقل هر سه ماه یک بار برگزار می‌گردد. جلسات فوق‌العاده بنا به دستور رئیس کارگروه یا پیشنهاد دبیر  
کارگروه و تأیید رییس کارگروه برگزار می‌گردد.

**تبصره ۳:** ابلاغ اعضای کارگروه، توسط رئیس کارگروه و برای مدت دو سال صادر می‌گردد.

**تبصره ۴:** نمایندگان تام‌الاختیار مدیریت دانش عضو کارگروه، از میان افراد آگاه و ذی‌نفوذ و از میان یکی از مدیران یا روسای  
معاونت‌ها/ حوزه ریاست دانشگاه انتخاب و به منظور عضویت در کارگروه دانشگاهی به رئیس کارگروه معرفی می‌گردد.

## ۲-۱-۲- شرح وظایف کارگروه:

- ۱- تایید برنامه عملیاتی با توجه به اهداف، استراتژی‌ها و چشم‌انداز در راستای استقرار مدیریت دانش
  - ۲- تهیه گزارش‌های سنجش بلوغ مدیریت دانش
  - ۳- ارائه راهکارها و پیشنهادهای سازنده، نقطه نظرات اصلاحی در خصوص دستورالعمل‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش
  - ۴- نظارت بر اجرای فعالیت‌های مندرج در برنامه عملیاتی مدیریت دانش
  - ۵- نظارت بر اجرای دقیق دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مصوب مدیریت دانش
  - ۶- بررسی و پیش‌بینی اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز
  - ۷- تایید سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان و مدیران
  - ۸- شناسایی و تقدیر از افراد و واحدهای فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
  - ۹- تایید گزارشات پیش‌اجرای مدیریت دانش مؤسسه
  - ۱۰- تایید صلاحیت تخصصی ارزیابان محتوایی دانش
  - ۱۱- بررسی و فراهم ساختن زیرساخت‌های فناوری مورد نیاز مدیریت دانش
  - ۱۲- بررسی پیشنهادهای تایید شده کارگروه‌های تخصصی و تصمیم‌گیری در خصوص اجرایی شدن آن‌ها
  - ۱۳- تصمیم‌گیری در خصوص برگزاری همایش‌ها و جشنواره‌های مدیریت دانش دانشگاهی یا منطقه‌ای
- تبصره:** در مواردی که موضوعات مهم و ضروری مرتبط با مدیریت دانش مورد تایید کارگروه اجرایی بوده و از طرفی نیاز به تایید و تصویب هیات رئیسه دارد، لازم است موضوع در جلسات مورد نظر مطرح گردد.

## ۲-۱-۳- شرح وظایف دبیر کارگروه:

- مدیر توسعه سازمان و تحول اداری و یا عنوان مشابه مسئولیت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش و نظام پیشنهادها و عملیاتی نمودن تصمیمات کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه را با شرح وظایف زیر بر عهده دارد.
- ۱) طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی کارکنان و ارزیابان با هماهنگی حوزه مربوطه
  - ۲) اعلام فراخوان برای تمامی کارکنان و مدیران با استفاده از انواع ابزارهای اطلاع‌رسانی
  - ۳) بررسی شکایات و اعتراض‌های دانش‌نگاران و پیشنهاد دهندگان
  - ۴) تعامل با دانش‌نگاران در مورد اصلاح و تکمیل دانش‌ها و پیشنهادها
  - ۵) تعیین برترین دانش و پیشنهاد و برترین دانش‌نگار و پیشنهاد دهنده
  - ۶) نیازسنجی، طراحی و تدوین و بازنگری استراتژی‌های مدیریت دانش، برنامه‌های سالانه مدیریت دانش
  - ۷) برنامه‌ریزی و ارائه برنامه‌های بهبود و طرح‌های آتی در زمینه مدیریت دانش
  - ۸) تشکیل تیم استخراج دانش و آموزش کافی اعضای گروه
  - ۹) انجام سنجش بلوغ و ارائه گزارش ارزیابی مطابق دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش
  - ۱۰) انجام اقدامات لازم برای شناسایی خبرگان/ متخصصان دانشی و استخراج دانش ایشان
  - ۱۱) طراحی ساز و کارهای انگیزشی برای جلب مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد
  - ۱۲) نظارت و پیش‌اجرای پیشنهادهای مصوب
  - ۱۳) تدوین گزارش فصلی و سالانه عملکرد مدیریت دانش و نظام پیشنهادها

- ۱۴) تهیه گزارش عملکرد مدیریت دانش به تفکیک واحدهای مختلف
- ۱۵) نظارت بر ارزیابی اولیه (شکلی و ساختاری) دانش‌های مدیریت دانش
- ۱۶) برنامه‌ریزی و هماهنگی برگزاری جلسات کارگروه راهبری مدیریت دانش به منظور اخذ تصمیمات در راستای اجرایی نمودن و پیگیری مصوبات لازم
- ۱۷) راهبری سامانه مدیریت دانش در سطح مؤسسه
- ۱۸) همکاری حداکثری و تعامل با گروه مدیریت دانش وزارت بهداشت
- ۱۹) محاسبه پاداش فعالان مدیریت دانش و ارسال به کارگروه مدیریت دانش
- ۲۰) نظارت و پایش عملکرد و سنجش بلوغ مدیریت دانش واحدهای تابعه

**توجه مهم:** کارگروه مدیریت دانش دانشگاهی می‌تواند جهت انسجام بهتر امور مربوط به حوزه مدیریت دانش به خصوص هماهنگی و انسجام در فعالیتهای کارگروه‌های تخصصی و برنامه‌های محوری چون جشنواره امور اجرایی مربوطه خود را ذیل دبیرخانه دانشگاهی مدیریت دانش مستقر در واحد توسعه سازمان و تحول اداری یا هر عنوان مشابهی در دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه انجام دهد.

## ۲-۲- کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش

کارگروهی که در هر یک از معاونت‌های تخصصی ستاد و حوزه ریاست دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها و یا واحدهای تابعه (حسب ضرورت) وظیفه پیاده سازی مدیریت دانش در سطح واحد مربوطه را با اعضاء و شرح وظایف زیر برعهده دارد:

### ۲-۲-۱- وظایف کارگروه تخصصی مدیریت دانش

- ۱) اجرای آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مصوب مدیریت دانش
- ۲) همکاری و مشارکت در اجرای کامل و بهینه فرایندهای مدیریت دانش با هماهنگی کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه
- ۳) تعامل موثر با کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه
- ۴) استعلام اولویت‌های حوزه تخصصی به کارگروه اجرایی مدیریت دانش جهت طرح فراخوان
- ۵) بررسی و ارزیابی ایده‌ها و پیشنهادهای ارائه شده مرتبط با حوزه تخصصی و ارائه بازخورد
- ۶) بررسی و ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فرآیند مدیریت دانش در حوزه تخصصی
- ۷) شناسایی و تعیین ارزیابان و خبرگان دانشی حوزه تخصصی و ارائه به کارگروه دانشگاهی
- ۸) پیگیری پیشنهادات پذیرفته شده جهت اجرایی شدن و نظارت بر حسن اجرای ایده‌های مصوب و انتشار یافته؛

### ۲-۲-۲- اعضاء کارگروه‌های تخصصی

#### ۲-۲-۲-۱- کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش ستاد دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه

این کارگروه‌ها در هر یک از معاونت‌ها و حوزه ریاست دانشگاه با اعضای ذیل تشکیل و وظیفه اجرای مدیریت دانش و پیشنهاد را در سطح واحد مربوطه برعهده دارد.

- ۱) نماینده تام‌الاختیار معاونت تخصصی / حوزه ریاست دانشگاه عضو کارگروه دانشگاهی (رئیس کارگروه)
- ۲) کارشناس توسعه/ نمایندگان/ رابطین مدیریت دانش هر یک از بخش‌ها / واحدهای تخصصی زیر مجموعه معاونت تخصصی / حوزه ریاست دانشگاه

۳) دو نفر از خبرگان معاونت تخصصی / حوزه ریاست دانشگاه به انتخاب رئیس کارگروه حسب ضرورت

#### ۲-۲-۲-۲- کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه / دانشکده و مؤسسه

در صورت صلاحدید رئیس کارگروه مدیریت دانش دانشگاهی، این کارگروه‌ها در هر یک از واحدهای تابعه با ترکیب ذیل و با هدف تسهیل در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش و پیشنهاد در سطح واحد مربوطه تشکیل می‌شود.

#### ۲-۲-۲-۲-۱- شبکه‌های بهداشت و درمان

در این مراکز کارگروهی متشکل از اعضای منتخب شبکه بهداشت و درمان، بیمارستان و مرکز اورژانس به شرح ذیل ایجاد می‌گردد:

- ۱) رئیس شبکه (رئیس کارگروه)
- ۲) کارشناس توسعه / نماینده تام‌الاختیار / رابط معرفی شده مرکز به انتخاب رئیس کارگروه (دبیر کارگروه)
- ۳) معاون بهداشتی / رئیس مرکز بهداشت (عضو کارگروه)
- ۴) کارشناس مسئول گسترش شبکه (عضو کارگروه)
- ۵) کارشناس مسئول بهداشت خانواده (عضو کارگروه)
- ۶) کارشناس مسئول بیماری‌ها (عضو کارگروه)
- ۷) کارشناس فناوری اطلاعات (عضو کارگروه)

**تبصره:** رئیس کارگروه می‌تواند حسب ضرورت کارشناس مسئول امور عمومی / اداری و یا رئیس / کارشناس مسئول امور مالی / حسابداری را در جلسات دعوت نماید.

#### ۲-۲-۲-۲-۲- مراکز بیمارستانی

- ۱) رئیس / مدیر بیمارستان (رئیس کارگروه)
- ۲) کارشناس توسعه / نماینده تام‌الاختیار / رابط معرفی شده مرکز به انتخاب رئیس کارگروه (دبیر کارگروه)
- ۳) معاون توسعه بیمارستان / مدیر بیمارستان (عضو کارگروه)
- ۴) معاون درمان (عضو کارگروه) [در صورت داشتن جایگاه سازمانی مصوب در تشکیلات تفصیلی]
- ۵) معاون آموزشی (عضو کارگروه) [در صورت آموزشی بودن بیمارستان]
- ۶) مدیر / رئیس دفتر پرستاری (عضو کارگروه)
- ۷) رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس بهبود کیفیت و اعتباربخشی (عضو کارگروه)

**تبصره:** رئیس کارگروه می‌تواند حسب ضرورت کارشناس مسئول امور عمومی / اداری، رئیس / کارشناس مسئول امور مالی / حسابداری و کارشناس فناوری اطلاعات را در جلسات دعوت نماید.



- ۱) رئیس دانشکده/ پردیس/ پژوهشکده و مرکز تحقیقاتی (رئیس کارگروه)
  - ۲) کارشناس توسعه/نماینده تام الاختیار / رابط مدیریت دانش معرفی شده مرکز به انتخاب رئیس کارگروه (دبیر کارگروه)
  - ۳) معاون توسعه مدیریت و منابع/ معاون پشتیبانی دانشکده/ پردیس/ پژوهشکده و مرکز تحقیقاتی در صورت وجود (عضو کارگروه)
  - ۴) معاون آموزشی دانشکده/ پردیس/ پژوهشکده و مرکز تحقیقاتی در صورت وجود (عضو کارگروه)
  - ۵) معاون پژوهشی دانشکده (عضو کارگروه)
- تبصره:** رئیس کارگروه می‌تواند حسب ضرورت کارشناس مسئول امور عمومی/ اداری، رئیس / کارشناس مسئول امور مالی / حسابداری و کارشناس فناوری اطلاعات را در جلسات دعوت نماید.

#### ۲-۲-۲-۴- مراکز بهداشت مستقر در مرکز استان

- ۱) رئیس مرکز بهداشت شهرستان (رئیس کارگروه)
  - ۲) نماینده تام الاختیار / رابط مدیریت دانش معرفی شده مرکز به انتخاب رئیس کارگروه (دبیر کارگروه)
  - ۳) معاون بهداشتی مرکز (عضو کارگروه)
  - ۴) کارشناس مسئول گسترش (عضو کارگروه)
  - ۵) کارشناس مسئول بهداشت خانواده (عضو کارگروه)
  - ۶) کارشناس مسئول بیماری‌ها (عضو کارگروه)
- تبصره:** رئیس کارگروه می‌تواند حسب ضرورت کارشناس مسئول امور عمومی/ اداری، رئیس / کارشناس مسئول امور مالی / حسابداری و کارشناس فناوری اطلاعات را در جلسات دعوت نماید.

#### ۲-۲-۲-۵- مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی

- ۱) رئیس مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث (رئیس کارگروه)
- ۲) نماینده تام الاختیار / رابط مدیریت دانش معرفی شده مرکز به انتخاب رئیس کارگروه: (دبیر کارگروه)
- ۳) معاون/ معاونین مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی (عضو کارگروه)

#### ۲-۲-۳- شرایط احراز دبیر کارگروه‌های مدیریت دانش

- ۱) دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی و بالاتر
- ۲) آشنایی با اهداف و راهبردهای سازمان
- ۳) داشتن مهارت تسهیل‌گری و کار تیمی
- ۴) دارای روابط عمومی و مهارت‌های ارتباطی مناسب



- ۵) آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت
- ۶) مطلع و آشنا با فرآیندهای مدیریت دانش
- ۷) توانایی کار با کامپیوتر و سامانه‌های اطلاعاتی
- ۸) علاقمند، فعال و پیگیر امور کاری

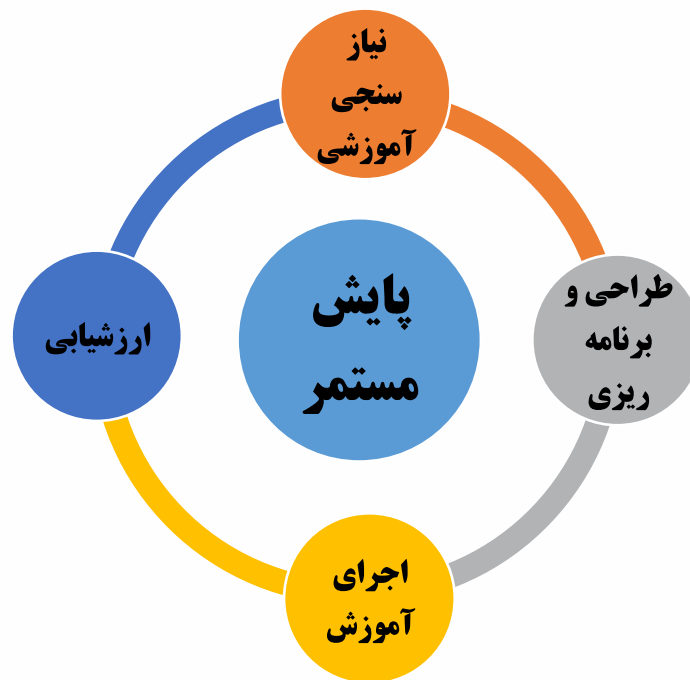
- تبصره ۱:** دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و مؤسسه موظف است عملکرد کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش را به صورت فصلی ارزیابی نموده و نتایج آن را به واحدهای ذیربط و رئیس کارگروه‌ها ارائه نماید.
- تبصره ۲:** کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش ملزم به شرکت در دوره‌های آموزشی که توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه برگزار می‌گردد، می‌باشد.
- تبصره ۳:** در هر یک از مراکز بیمارستانی، دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشی، شبکه‌های بهداشت و درمان و مراکز بهداشت مستقر در مرکز استان، یک کارگروه مستقل تشکیل می‌گردد.
- تبصره ۴:** جلسات کارگروه با حضور دو سوم اعضا و رئیس کارگروه رسمیت می‌یابد.
- تبصره ۵:** مصوبات کارگروه با رأی نصف بعلاوه یک اعضا، مورد تصویب و تأیید قرار می‌گیرد.
- تبصره ۶:** بدیهی است در صورت عدم وجود پست یا سمت سازمانی در ترکیب هر یک از کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش واحدهای تابعه، کارگروه با حضور سایر اعضا تشکیل می‌گردد.

## دستورالعمل شماره ۲: نظام آموزشی مدیریت دانش

### مقدمه

یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان، آگاهی کلیه پرسنل در تمام سطوح نسبت به مزایا، موانع، چرایی و چگونگی پیاده‌سازی، ابعاد، درونداد و بروندادهای مدیریت دانش است. براین اساس ارتقاء شناخت افراد و بخش‌های مختلف سازمان از منافع خرد و کلان مدیریت دانش، از مهمترین اهداف در پیشبرد و تحقق مدیریت دانش در بدنه سازمان به شمار می‌آید. بنابراین عملیاتی کردن فرآیند آموزش‌های فراگیر و کاربردی در سطح وزارت بهداشت و زیر مجموعه‌های آن (دانشگاه‌ها/ دانشکده‌های علوم پزشکی، موسسات، پژوهشکده‌ها و سایر مراکز تحت پوشش) نیازمند آماده‌سازی، زمینه‌سازی و برنامه‌ریزی برای تمامی سطوح سازمان، از جمله مدیران ارشد، میانی و پایه همچنین تقویت پایه‌های کارشناسی و عملیاتی برای تحقق آموزش‌های اثربخش و توسعه مدیریت دانش و نظام پیشنهادها در نظام سلامت می‌باشد.

با توجه به مطالب پیشگفت پیاده‌سازی نظام آموزش مدیریت دانش و نظام پیشنهادها در در چهار گام مدون انجام می‌پذیرد که به تشریح هریک از گام‌های آن خواهیم پرداخت.



شکل ۵: فرآیند آموزش مدیریت دانش



## گام اول: نیازسنجی آموزشی

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخش کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه‌های شغلی و کارکنان و در نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. در جریان تعیین نیازهای آموزشی ابتدا میزان شایستگی موجود را با شایستگی مورد نیاز مقایسه می‌گردد در مرحله بعد، محتوا، مهارت‌ها و عناوین دوره‌های آموزشی برای کارکنانی که به آن نیازمندند تعیین می‌گردد و در نهایت این نیازها براساس اولویت‌ها و اطمینان از اینکه آموزش‌های مذکور قابلیت این را دارند که در بلندمدت، نیازهای سازمان را تامین کنند تدوین می‌گردند. روش‌های سنجش نیازهای آموزشی نیز با توجه به زمان در اختیار، شرایط و مقتضیات با استفاده از تکنیک‌های مختلف و عمدتاً نظر خواهی انجام می‌پذیرد این نیازها در ابتدای سیکل آموزش از طریق وزارت بهداشت بصورت متمرکز و دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی و سایر مراکز تحت پوشش بصورت غیرمتمرکز در بازه‌های زمانی مشخص شده بطور مستمر مطابق با تحولات، نیازمندی‌ها و کاستی‌های جدید در شایستگی کارکنان انجام خواهد شد.

## گام دوم: طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

### ۱- تعیین هدف‌های کلی و ویژه آموزشی

اولین گام اساسی و ضروری در برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین اهداف کلی و اهداف ویژه آموزشی است. بنابراین اهداف کلی آموزش باید در ارتباط کامل و متناسب با وظایف و مسئولیت‌های مدیران و کارکنان سازمان بوده و جهت‌گیری کلی برای فعالیت‌های آموزشی سازمان و هدف‌های ویژه آموزشی ایجاد نماید.

اهداف ویژه آموزشی یا هدف‌های خاص برنامه‌های آموزشی نیز در حوزه مدیریت دانش و نظام پیشنهادها باید به سه سؤال زیر جواب دهد:

چه می‌خواهیم یاد بدهیم یا اینکه آموزش گیرنده چه چیز را یاد بگیرد. به بیان دیگر آموزش گیرنده بعد از آموزش و طی دوره دقیقاً چه فعالیتی را باید بتواند انجام دهد (کار یا عمل)؟

کار یا عملی که آموزش گیرنده بعد از طی دوره باید انجام دهد تحت چه شرایطی باید انجام پذیرد (شرط یا شرایط)؟  
معیار و ملاک برنامه ریزان آموزشی در یاد گرفتن و یا یاد نگرفتن کارآموزان یا آموزش گیرندگان چیست؟ به عبارت دیگر موفقیت یا عدم موفقیت خود را در یاد دادن با چه ملاک یا مقیاسی خواهیم سنجید (معیار)؟

### ۲- تعیین محتوا

تعیین محتوای برنامه‌های آموزشی همواره بایستی در رابطه با اهداف کلی و ویژه برنامه‌ها باشد. چرا که اگر این امر مورد توجه قرار نگیرد، نه تنها توفیقی در اجرای برنامه حاصل نخواهد شد، بلکه آموزش به عنوان وسیله ای در جهت رفع نارسایی‌ها و نهایتاً رسیدن به اهداف سازمانی، از مجرای سالم و صحیح خود خارج خواهد شد. براین اساس برقراری ارتباط با آموزش گیرندگان و در نظر گرفتن سطوح مختلف کارکنان، مدیران، عوامل اجرایی و ارزیابان مدیریت دانش در تعیین محتوای آموزشی مورد نظر خواهد بود. بنابراین اصول مشروحه ذیل در باره محتوا و مواد آموزشی بایستی بعنوان سرلوحه و راهنمای مسیر آموزش مورد توجه مسئولان و برنامه ریزان آموزشی وزارت بهداشت و دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی و سایر مراکز تحت پوشش قرار گیرد.

به منظور دستیابی به منابع آموزشی مفید و جامع، از اساتید، صاحب نظران و کارشناسان خبره در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور و اعضای کارگروه مشورتی مدیریت دانش و نظام پیشنهادها به طور مستمر نظرخواهی گردد.



در تدوین منابع آموزشی، اهداف و سر فصل‌های تعیین شده برای دوره متناسب آن با ویژگی‌های فراگیران نظیر دانش قبلی، تجارب فعلی و مسائل و مشکلات آنان مورد توجه ویژه قرارگیرد.  
منابع آموزشی ترجیحا با اولویت مهارت آموزی و گره گشایی از کاستی‌ها در زمینه مدیریت دانش و نظام پیشنهادها تدوین شود.

محتوا تعیین شده باید جدید و متناسب با شرایط، نیازهای روز، دغدغه‌های مدیران حوزه‌های کاری و سیاست‌های کلان در مجموعه وزارت بهداشت تدوین گردد.

دوره‌های آموزشی پیشنهادی در سه گروه هدف مدیران، کارکنان، عوامل اجرایی، (نمایندگان مراکز و ارزیابان اولیه و محتوایی) که عمدتا براساس نظرسنجی از صاحب‌نظران، خبرگان و اعضای کارگروه مشورتی وزارت بهداشت و همچنین نیازهای آموزشی دانشگاه‌ها/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور فهرست گردیده است.

دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی می بایست در بازه زمانی دو ساله دوره‌های مذکور را برحسب اولویت در برنامه‌های آموزشی سالیانه برنامه ریزی و اجرا نمایند. ضمنا تهیه محتوی دوره‌های آموزشی مذکور برعهده گروه مدیریت دانش مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت و با همکاری کارگروه مشورتی کشوری مدیریت دانش و نظام پیشنهادها می باشد.

در ادامه دوره های آموزشی در قالب جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱: دوره‌های آموزشی مدیریت دانش

دوره های آموزشی حوزه مدیریت دانش ویژه مدیران، کارکنان و عوامل اجرایی ( نمایندگان، رابطین و ارزیابان دانش)						
ردیف	عنوان دوره	سطح آموزش	نوع دوره	گروه هدف	ساعت آموزش	روش اجرا
۱	مفاهیم، اصول و مبانی مدیریت دانش	مقدماتی	عمومی	کارکنان، نمایندگان و رابطین	۶ ساعت	حضورى/غیر حضورى
۲	نظام‌نامه و دستورالعمل‌های مدیریت دانش	مقدماتی	عمومی	کارکنان، نمایندگان و رابطین	۶ ساعت	حضورى/غیر حضورى
۳	سنجش بلوغ مدیریت دانش	مقدماتی	شغلی	نمایندگان و رابطین	۴ ساعت	حضورى/غیر حضورى
۴	سامانه مدیریت دانش	میانی	عمومی /شغلی	کارکنان، نمایندگان و رابطین	۴ ساعت	حضورى/غیر حضورى
۵	شیوه ارزیابی دانش	میانی	شغلی	ارزیابان،	۴ ساعت	حضورى
۶	مفاهیم و مهارت‌های تجربه نگاری	میانی	عمومی / شغلی	کارکنان، نمایندگان و رابطین	۶ ساعت	حضورى
۷	مفاهیم و مهارت‌های ایده پردازی	میانی	عمومی / شغلی	کارکنان، نمایندگان و رابطین	۴ ساعت	حضورى
۸	سازمان یادگیرنده	میانی	عمومی / شغلی	کارکنان، مدیران، نمایندگان و رابطین	۶ ساعت	حضورى/غیر حضورى

حضور / غیر حضوری	۶ ساعت	مدیران، نمایندگان و رابطین	بهبود مدیریت	پیشرفته	نقشه راه مدیریت دانش	۹
حضور / غیر حضور	۶ ساعت	مدیران، نمایندگان و رابطین	بهبود مدیریت	پیشرفته	فرهنگ سازی و نهادینه سازی مدیریت دانش	۱۰
حضور / غیر حضور	۶ ساعت	مدیران، نمایندگان و رابطین	بهبود مدیریت	پیشرفته	ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش	۱۱
حضور	۴ ساعت	نمایندگان و رابطین	شغلی	میانی	راهبری دانشکاران و ارزیابان محتوایی	۱۲
حضور	۶ ساعت	کارکنان، نمایندگان و رابطین	عمومی / شغلی	میانی	مفاهیم و مهارت‌های پیشنهادنگاری	۱۳

سایر عناوین و محتوای آموزشی حوزه مدیریت دانش که از جانب دانشگاه‌ها/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور طراحی و پیشنهاد می‌گردد پس از بررسی تایید نهایی مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت قابل اجرا خواهد بود.

### ۳- تعیین مدت اجرای برنامه

مدیران، کارشناسان و مسئولان برنامه‌های آموزشی، برای رسیدن به اهداف آموزشی باید مدت لازم و کافی را جهت اجرای دوره‌های آموزشی در نظر بگیرند. اگر مدت زمان یک دوره آموزشی کمتر از حد معقول در نظر گرفته شود، برنامه ریزان آموزشی این برنامه را به اهداف آموزشی موردنظر نخواهد رسانید و چنانچه مدت زمان برنامه هم از حد معقول تجاوز کند، حالت خستگی و کسالت در آموزش گیرندگان به وجود خواهد آورد.

### ۴- اولویت گذاری در تعیین فراگیران

به علت امکانات مالی و انسانی محدود، کلیه همکارانی که به آموزش و توانمندسازی نیاز دارند، نمی‌توانند در محدوده زمانی معینی آموزش ببینند. بر این اساس مسأله اولویت بندی تا حد امکان رعایت گردد و در درجه اول همکارانی تحت آموزش قرارگیرند که نیازشان نسبت به دیگران بیشتر می‌باشد. وظیفه مدیران و عوامل اجرایی برنامه، ایجاد می‌کند تا گروهی را که به عنوان فراگیر در برنامه آموزشی دعوت نمایند، که در مجموع حداکثر بهره‌وری با در نظر گرفتن موارد ذیل از دوره حاصل گردد:

#### الف- تجانس تحصیلی

مسأله رعایت تجانس تحصیلی برای فراگیران در دوره‌های آموزشی از این نظر حائز اهمیت است که اختلاف بین دامنه پراکندگی اطلاعات اولیه فراگیران را تقریباً به حداقل می‌رساند. منظور از رعایت تجانس تحصیلی این نیست که افراد منتخب برای یک دوره دقیقاً در یک رشته به خصوص تحصیل کرده باشند، بلکه هدف آن است که سعی شود از نظر گروه‌های تحصیلاتی، فاصله چندانی از هم نداشته باشند و بتوان آن‌ها را در یک طبقه قرار داد و با رعایت این اصل امیدوار بود که اساتید آموزش خود را با اطمینان خاطر بیشتر در جهت کسب نتیجه مطلوب آغاز نموده و به سرانجام کار طبق اهداف تعیین شده برسانند.

### ب- تجانس شغلی

چنانچه فراگیران در یک برنامه آموزشی از لحاظ گروه شغلی تجانس نداشته باشند، امکان تهیه برنامه‌ای که بتواند نیازهای آموزشی همه آن‌ها را برطرف نماید، وجود ندارد. مسئولان و کارشناسان برنامه‌های آموزشی باید حداکثر کوشش خود را بکار گیرند که افرادی را برای یک برنامه آموزشی انتخاب کنند که حداقل در یک حوزه شغلی بعنوان مثال بهداشتی و درمانی، اداری و مالی، فرهنگی، آموزشی، فناوری اطلاعات و غیره قرار گرفته باشند.

### ج- تجانس تجربی

چنانچه به هدف‌هایی که در تعیین نیاز آموزشی مورد نظر هستند دقت شود، این موضوع بیش از پیش آشکار می‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها تعیین میزان فاصله بین سطح مطلوب و سطح موجود است. این نکته نیز روشن است که حتی با رعایت تحصیلی شغلی، عدم تجانس تجربی در شدت و ضعف بخشیدن به نیاز آموزشی، تأثیر بسزایی دارد. بنابراین اگر بخواهیم گروه شرکت کننده در برنامه آموزشی را بدون رعایت همسانی در تجربه و فقط به اعتبار تجانس تحصیلی و شغلی انتخاب نماییم، نمی‌توانیم انتظار کسب بهترین نتیجه را داشته باشیم. از آنجا که محتوای برنامه چه برای افرادی که میزان تجربه و مهارتشان بالاتر از سطح پیش‌بینی شده در برنامه و چه برای تعدادی که سطح تجربه شان پایین‌تر از حد رعایت شده در برنامه، کسل‌کننده و بی‌نتیجه و احياناً غیر قابل درک خواهد بود رعایت تجانس تجربی از نکات مهمی است که بایستی در انتخاب شرکت‌کنندگان مورد نظر باشد.

### ۵- تعیین روش‌های آموزش

موفقیت هر برنامه آموزشی تا حد زیادی بستگی به روش یا روش‌هایی دارد که برای ارائه محتوای تعیین شده انتخاب می‌شوند. بنابراین اساتید و برنامه‌ریزان آموزشی نمی‌توانند بدون بررسی همه جانبه روش‌های آموزشی را انتخاب و اعمال نمایند. بلکه باید در انتخاب و استفاده از روش‌های آموزشی، نکاتی را همچون هدف آموزش، مدت و زمان آموزش، بودجه آموزش، سطح و تعداد فراگیران و آموزش‌گیرندگان، اساتید و مربیان آموزشی، محل آموزش، وسایل و لوازم و تجهیزات آموزشی، همواره مورد نظر و دقت قرار گیرد. بدین منظور دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی می‌توانند از روش‌های آموزشی سخنرانی، کارگاهی، آموزش ویدئویی، تکنیک مربیگری و یا سایر روش‌های ترکیبی و... بهره‌مند گردند.

### ۶- پیش‌بینی تسهیلات و خدمات آموزشی

باتوجه به اینکه استفاده بهینه از فناوری آموزشی در فرایند یاددهی - یادگیری باعث ملموس و عینی ساختن آموخته‌ها گردیده و در تثبیت مفاهیم و مهارت‌های آموزشی در ذهن کارکنان و پایدار کردن آموخته‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند بنابراین مسئولان و برنامه‌ریزان دوره‌های آموزشی باید دقت کافی را در مورد تجهیزات کلاس‌ها و سالن‌ها به عمل آورند تا از این نظر نارسایی وجود نداشته باشد.

### ۷- انتخاب اساتید و مدرسان

به منظور انتخاب اساتید و مدرسان بانک اطلاعات مدرسان واجد شرایط در سطح ملی / قطبی / استانی برای دوره‌های مختلف توسط وزارت بهداشت تهیه و تعیین می‌گردد تا برای هر دوره، با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات آن دوره، شامل هدف دوره، روش‌های آموزش و اساتید و مدرسان متناسب با تحصیلات و تجربه انتخاب گردند. دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی می‌توانند به منظور اجرای آموزش در سطح دانشگاه / دانشکده خود پس از بررسی و تایید وزارت بهداشت از مدرس داخلی بهره‌مند گردند. در صورت

فقدان مدرس داخلی حائز شرایط و یا عدم تمایل دانشگاه‌ها/ دانشکده‌های علوم پزشکی می‌توانند از اساتید بانک مدرسان (در سطح ملی/قطبی/استانی) که توسط وزارت بهداشت معرفی گردد استفاده نمایند.  
لازم به ذکر است بانک اساتید و مدرسان هر دو سال یک بار مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

### گام سوم: اجرای برنامه آموزشی

در حین آموزش بایستی شرایط مناسب برای هردو گروه آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده، مهیا شده و بازخورد مدنظر آنان ارایه شود. به عنوان مثال، پشتیبانی مناسب در جریان آموزش که شامل فعالیت‌هایی مانند فراهم کردن ابزار، تجهیزات، مستندات و مکان مناسب است، صورت گیرد و نیز لازم است که از هردو گروه بازخوردی گرفته و به مدیران دخیل در امر آموزش ارایه شود این امر مستلزم رعایت اصول مشروحه ذیل می‌باشد.

- ۱) به منظور اجرای مؤثر برنامه آموزشی زمینه مناسب از لحاظ زمان و مکان، تجهیزات، گروه فراگیران متجانس و مدرسان خبره برای فراگیر فراهم گردد.
- ۲) تا حد ممکن سعی شود که مفاهیم و مهارتهایی که تدریس می‌شود به وظایف و تجربیات شغلی و سازمانی آنان مرتبط باشد عبارت دیگر مفاهیم، اصطلاحات و مثال‌ها از و دنیای واقعی شغل باشد و از مفاهیم انتزاعی پرهیز شود.
- ۳) محیط مناسب یادگیری از لحاظ فیزیکی و احساسی برای کارکنان فراهم گردد تا کارکنان در شرایط بدون نگرانی و دغدغه مورد آموزش قرار گیرند .
- ۴) مفاد آموزشی از لحاظ دشواری درک مطلب هم باید با سابقه آموزش‌های قبلی فراگیران و سطح شغلی و تحصیلی افراد متناسب باشد.

### گام چهارم: ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی

فرایندی است که به منظور تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بهبود کیفیت آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و میزان دستیابی یک دوره آموزشی به اهداف مورد نظر آن دوره آموزشی را نشان خواهد داد و شامل اندازه‌گیری نتایج و تأثیرات یک دوره آموزشی برای تعیین اینکه آیا این دوره آموزشی نتایج مطلوب را ایجاد کرده است یا نه و اینکه آیا نیازهای جمعیت هدف را برآورده می‌کند یا خیر می‌باشد. بدین منظور لازم است از سوی مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی در هر قطب آمایشی و کارگروه مشورتی مدیریت دانش سازو کاری مشخص برای سنجش اثر بخشی آموزش‌ها در نظر گرفته شود. موارد مشروحه ذیل می‌تواند در ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی راه گشا باشد.

- ۱) بررسی میزان تحقق اهداف آموزشی
- ۲) بررسی نتایج قابل مشاهده از فراگیران درآموزش‌های اجرا شده و انجام مصاحبه با آنان
- ۳) بررسی میزان انطباق رفتار فراگیران با انتظارات و وضعیت مطلوب دانشی در دانشگاه / دانشکده‌های علوم پزشکی
- ۴) بررسی میزان توانمندی ایجاد شده فراگیران و تاثیر آموزش‌ها در انجام فعالیت‌های دانشی
- ۵) بررسی تغییرات ایجاد شده در آمار، ارقام و گزارشات بهبود دانش در سطح دانشگاه
- ۶) اجرای الگوهای اثربخشی آموزشی نظیر مدل پاتریک و غیره

### پایش عملکرد آموزشی

پایش فرایند آموزش با بازنگری در هر گام آموزش، به اثربخش بودن آن کمک بسزایی می‌کند. بطور یقین بررسی فرایند آموزش ابزار بالارزشی جهت ارتقای سطح آموزش به شمار می‌آید. بر این اساس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت با همکاری کارگروه مشورتی مدیریت دانش و ظرفیت مناطق آمایشی به منظور حصول اطمینان از این امر که فرایند



آموزش همان گونه انتظار می رود، در دانشگاه / دانشکده های علوم پزشکی به اجرا در آمده یا خیر، مواردی نظیر نرخ های مشارکت، نرخ های اتمام دوره ها و همین طور عملکرد کلی آموزش در حوزه مدیریت دانش را بصورت مدون و مستمر مورد پایش قرار خواهد داد.

## دستورالعمل شماره ۳: انگیزش و پاداش مدیریت دانش

به استناد بند ۵ ماده ۸-۲ نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی مبنی بر «پیش‌بینی و تأیید ساز و کارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان، مدیران و واحدهای ستادی و استانی فعال دستگاه برای ترغیب کارکنان به مشارکت در فرایندهای مدیریت دانش»، باید سازوکار انگیزشی نظام‌مندی را برای جبران خدمات فعالان نظام مدیریت دانش تدوین نمود. نظام‌های انگیزشی تأثیر قابل توجهی بر میزان مشارکت کارکنان، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان، تولید دانش‌های کاربردی، افزایش تبادل دانش و تجربه و حل مشکلات سازمانی و موارد مشابه دارد. برخی از نتایج ملموس بکارگیری نظام‌های انگیزشی عبارتند از:

- ۱- ارائه دانش‌ها و پیشنهادهای کاربردی و با کیفیت
- ۲- تسریع در ارزیابی دانش‌ها و پیشنهادهای مطرح شده
- ۳- تسریع در ارائه بهترین راه‌حل‌ها و پاسخ‌های مناسب برای مشکلات و مسائل سازمانی
- ۴- فعالیت بیشتر و بهتر کارکنان در انجمن‌های گفتگو
- ۵- افزایش فرهنگ مدیریت مشارکتی بین کارکنان
- ۶- افزایش حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان

در این دستورالعمل نحوه محاسبه پاداش مالی و غیر مالی فعالان دانشی تشریح شده است. افراد فعال در فرایندهای مدیریت دانش به چهار گروه زیر طبقه‌بندی شده‌اند، که محاسبه و پرداخت پاداش‌های آنها با توجه به کمیت و کیفیت فعالیت‌های آنها صورت می‌گیرد.

- ۱- دانشکاران (تجربه نگاران، پیشنهاد دهندگان و غیره)
- ۲- ارزیابان محتوا
- ۳- عوامل اجرایی (نمایندگان مدیریت دانش و اعضای دبیرخانه)
- ۴- مجریان پیشنهاد

### ۱- پاداش غیر نقدی

#### ۱-۱- امتیاز نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

این امتیاز برای دانشکارانی که دانش (تجربه و پیشنهاد) آن‌ها در سامانه مدیریت دانش ثبت شده و به تأیید ارزیابان محتوایی رسیده باشد بر اساس جدول ۲ در نظر گرفته می‌شود.

#### ۱-۱-۱- امتیاز ثبت پیشنهاد

جدول ۲				
حد اکثر امتیاز	امتیاز پیشنهادی اجرا شده	امتیاز پیشنهادی تایید شده	درجه	ردیف
۵	۵	۴	درجه یک	۱
	۴	۲/۵	درجه دو	۲
	۳	۱/۵	درجه سه	۳



### نکات مهم:

- تاریخ تایید پیشنهاد می بایست مربوط به دوره ارزیابی عملکرد در سال مربوطه باشد.
- در صورتی که دانشکاری بیش از یک پیشنهاد تأیید شده داشته باشد، مجموع امتیازها با در نظر گرفتن سقف امتیاز محاسبه می شود.
- دانشکارانی که در ثبت پیشنهاد (به جز پیشنهاد دهنده اصلی) همکاری داشتند، بسته به نوع درجه، نمره و میزان سهم مشارکت طبق جدول ۳، از امتیاز ارزیابی عملکرد کارکنان برخوردار خواهند شد.

جدول ۳			
میزان مشارکت	کمتر از ۲۰ درصد	۲۰ تا ۵۰ درصد	بالای ۵۰ درصد
امتیاز	۲۵ درصد امتیاز	۵۰ درصد امتیاز	۱۰۰ درصد امتیاز

- این امتیاز هر ساله از سوی اداره کل منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تعیین و ابلاغ می گردد.
- در صورت اجرای پیشنهاد تایید شده، دانشکار می تواند از امتیاز مربوطه در دوره بعد ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نماید.

### ۲-۱-۱- امتیاز ارائه تجربه

- دانشکارانی که تجربه تایید نهایی شده دارند، از امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان برخوردار می گردند. جدول ۴ امتیازات ثبت تجربه در نظام ارزیابی عملکرد را نشان می دهد.

جدول ۴			
نوع دانش	توضیحات	امتیاز ارزیابی عملکرد	سقف
تجربه	درجه یک (نمره ۱۷ تا ۲۰)	۴	۴
	درجه دو (نمره ۱۴ تا ۱۶/۹)	۲/۵	
	درجه سه (نمره ۱۰ تا ۱۳/۹)	۱/۵	

### نکات مهم:

- تاریخ تایید تجربه می بایست مربوط به دوره ارزیابی عملکرد همان سال باشد.
- در صورتی که دانشکاری بیش از یک تجربه داشته باشد، مجموع امتیاز دریافتی هر فرد، با در نظر گرفتن سقف امتیاز قابل قبول، مد نظر قرار می گیرد.
- دانشکارانی که در ثبت تجربه (به جز دانشکار اصلی) همکاری داشتند، بسته به نوع درجه، نمره و میزان سهم مشارکت طبق جدول ۵، از امتیاز ارزیابی عملکرد کارکنان برخوردار خواهند شد.



جدول ۵			
میزان سهم مشارکت	کمتر از ۲۰ درصد	۲۰ تا ۵۰ درصد	بالای ۵۰ درصد
امتیاز	۲۵ درصد امتیاز	۵۰ درصد امتیاز	۱۰۰ درصد امتیاز

## ۲-۱- امتیاز ارزیابان محتوایی دانش (پیشنهاد و تجربه)

ارزیابان محتوا، خبرگانی هستند که نسبت به ارزیابی تخصصی و محتوایی تجربه‌ها و پیشنهادهای ثبت شده و تعیین میزان ارزش آفرینی آنها مطابق شاخص‌های تعیین شده اقدام نموده و بازخوردهای لازم را به منظور افزایش غنای دانش‌ها و بهینه‌سازی پیشنهادهای ارائه می‌نمایند. با توجه به نقش ارزیابان محتوا و به منظور جبران خدمات ایشان، این دسته افراد نیز مشمول امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه قرار می‌گیرند.

**تبصره ۱:** برای ارزیابی هر دانش و پیشنهاد، بیست و پنج صدم نمره در نظام ارزیابی عملکرد سالانه به ارزیاب محتوا تعلق می‌گیرد.

**تبصره ۲:** در صورتی که فردی، بیش از یک ارزیابی دانش محتوایی (تجربه و پیشنهاد) را در عملکرد خود داشته باشد، حداکثر تا سقف ۲/۵ امتیاز می‌تواند از امتیاز جدول ارزیابی عملکرد تجربه (جدول ۲) و پیشنهاد (جدول ۳) بهره‌برد.

## ۳-۱- تخصیص امتیاز برای تصدی پست‌های مدیریتی

در سوابق فعالیت‌های دانشی فرد جهت تصدی پست مدیریتی، امتیازاتی به شرح زیر (جدول ۶) برای دانشکاران در نظر گرفته شده است.

جدول ۶							
فعالیت	پیشنهاد		فعالیت‌های علمی، پژوهشی		مستندات دانشی		تجربه
	پیشنهاد تأیید شده	پیشنهاد اجرا شده	مقاله	کتاب	آیین‌نامه / دستورالعمل اجرایی / استاندارد	تجربه تأیید شده	
سقف امتیاز هر فعالیت	۶	۴	۱۰	۱۰	۱۰	۱۲	۴
سقف تعداد قابل قبول	۲	۱	۲	۱	۲	۳	۴
سقف امتیاز	۱۴		۱۰		۱۰	۱۶	

### نکات مهم:

- پیشنهاد و تجربه باید توسط فرد متقاضی در سامانه‌های مربوطه وزارت ثبت و به تأیید ارزیابان رسیده باشد.
- همکاران نگارنده دانش که مشمول امتیاز تصدی پست‌های مدیریتی هستند نیز متناسب با میزان درصد مشارکت در تجربه و پیشنهاد مربوطه امتیاز فوق شامل آن‌ها خواهد شد.
- مقاله و کتاب باید در خصوص محورهای موضوعی چون سیاست‌گذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی و غیره در نظام سلامت و مرتبط با شغل فرد بوده و مورد تأیید مدیر واحد مربوطه باشد.
- امتیازات کتاب و مقاله به صورت زیر است:



- کتاب: تالیف (۱۰ نمره)، ترجمه (۸ نمره)، فصل از کتاب (۳ نمره)
- مقاله: نفر اول یا نویسنده مسئول (۵ نمره)، نفر دوم به بعد (۲/۵ نمره)
- کسب حداقل ۵۰ امتیاز فعالیت‌های دانشی مطابق جدول فوق در دوره چهارساله تصدی پست مدیریت برای تمدید و ارتقاء به سطوح مدیریتی بالاتر لازم است.

#### ۴-۱- تخصیص امتیاز ارتقای شغلی کارکنان

##### ۱-۴-۱- ارتقاء شغلی از رتبه ارشد به خبره

دارا بودن حداقل یک تجربه ثبت شده (تایید ارزیابی اولیه) در سامانه مدیریت دانش مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت یا یک پیشنهاد تایید شده.

##### ۲-۴-۱- ارتقاء شغلی از رتبه خبره به عالی

دارا بودن حداقل یک تجربه تایید شده در سامانه مدیریت دانش مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت، یا دو پیشنهاد تایید شده و یا یک پیشنهاد اجرا شده .  
**تبصره:** پیشنهاد تایید شده در ارتقا شغلی به رتبه خبره، قابل پذیرش در این ارتقا نمی باشد و چنانچه پیشنهاد مذکور اجرایی شود؛ قابل قبول می‌باشد.

#### ۵-۱- تخصیص امتیاز رفاهی

کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه شایسته است در هر سال با توجه به برگزاری جشنواره مدیریت دانش استانی و انتخاب برترین فعالان دانشی در بخش‌های دانشکاران، ارزیابان محتوایی، نمایندگان و رابطین مدیریت دانش واحدهای تحت پوشش، لیستی از این افراد برتر را تهیه نموده و جهت برخورداری از تسهیلات رفاهی و اعتباری، همچون تخفیف ویژه استفاده از مراکز تفریحی، ورزشی و اقامتی و تخصیص وام‌های موجود و قابل ارائه در هر دانشگاه را به مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی دانشگاه، ارائه نماید.

**توجه مهم:** تعیین تعداد و میزان بهره‌مندی فعالان دانشی از خدمات رفاهی و اعتباری بر عهده کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه و با هماهنگی مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی مربوطه خواهد بود.

#### ۲- پاداش نقدی

##### ۲-۲- ارزیابان محتوایی تجربه

حق الزحمه ریالی ارزیابان تجربه از طریق فرمول زیر محاسبه و پرداخت می‌شود.

**(تعداد تجربه‌های ارزیابی شده) \*  $B_i$  \* C = حق الزحمه ارزیاب (ریال)**

**تبصره ۱:** ضریب C، عدد ثابتی است که توسط مرکز تحول ستاد وزارت به صورت سالیانه، تعیین و ابلاغ می‌گردد.

**تبصره ۱:** کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه می‌تواند، عددی بالاتر از ضریب اعلامی و بر اساس امکانات و ظرفیت‌های خود تعیین نماید. ضریب ثابت در سال ۱۴۰۳، حداقل عدد پانزده هزار ریال تعیین می‌شود.



**تبصره ۲:** در سال های بعدی متناسب افزایش سالانه میزان ضریب حقوق کارکنان براساس مصوبه هیات دولت، این ضریب ثابت نیز با اعلام مرکز تحول ستاد وزارت افزایش می یابد.

**تبصره ۳:** ضریب B امتیازی است که بر اساس شاخص های جدول ذیل تعیین می شود، در صورتی که به ارزیاب محتوا عددی کمتر از ۲۰ اختصاص یابد مشمول پاداش قرار نمی گیرد و باید از لیست ارزیابان آن مؤسسه حذف گردد. (جدول ۷)

جدول ۷						
ردیف	شاخص	امتیاز سطح ۱	امتیاز سطح ۲	امتیاز سطح ۳	امتیاز سطح ۴	سقف امتیاز
۱	ارزیابی به موقع تجربه، پیشنهاد	۴۱ تا ۵۰ روز بعد از دریافت	۳۱ تا ۴۰ روز بعد از دریافت	۲۱ تا ۳۰ روز بعد از دریافت	زیر ۲۰ روز بعد از دریافت	۴۰
		۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	
۲	سنوات خدمتی	زیر ۶ سال	۷ تا ۱۲ سال	۱۳ تا ۱۸ سال	۱۹ سال به بالا	۱۵
		۵	۷	۱۰	۱۵	
۳	مقطع تحصیلی ارزیاب	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترای حرفه ای	دکترای تخصصی	۱۵
		۵	۷	۱۰	۱۵	
۴	کیفیت ارزیابی به مدیریت دانش	۵	۱۰	۲۰	۳۰	۳۰
		۲۵	۴۴	۸۰	۱۰۰	
جمع		۲۵	۴۴	۸۰	۱۰۰	۱۰۰

**مهم:** مسئولیت تعیین کیفیت ارزیابی مدیریت دانش بر عهده کمیته مدیریت دانش دانشگاهی خواهد بود.

## ۲-۱- پاداش نمایندگان/رابطین مدیریت دانش کارگروه های تخصصی مدیریت دانش در دانشگاه/دانشکده ها و مؤسسه ها

حق الزحمه ریالی ارزیابان تجربه از طریق فرمول زیر محاسبه و پرداخت می شود.

$$C * S * N = \text{پاداش نمایندگان/رابطین مدیریت دانش کارگروه تخصصی (ریال)}$$

N: تعداد جلساتی که در طول یک سال شرکت نموده است.

S: امتیازی است که دبیر کارگروه تخصصی مدیریت دانش به هر یک از نمایندگان/رابطین مدیریت دانش و با تایید کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و مؤسسه مطابق جدول شماره ۸ احصا شده و بعد از محاسبه ضریب مربوطه طبق جدول شماره ۹ محاسبه می گردد.

جدول ۸

سقف امتیاز	امتیاز				نحوه محاسبه	شاخص	ردیف
	ضعیف	متوسط	خوب	عالی			
۲۰	کمتر از ۲ تجربه ثبت شده به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر (۲)	۲ تا ۷ تجربه ثبت شده به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر (۸)	۷ تا ۱۵ تجربه ثبت شده به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر (۱۴)	بیش از ۱۵ تجربه ثبت شده به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر (۲۰)	مجموع تعداد پیشنهادها و تجربه های ثبت شده به ازای هر ۱۰۰۰ نفر	میزان مشارکت در فرآیندهای دانشی	۱



۲	بررسی به موقع تجربه و پیشنهادهای ثبت شده	میانگین زمانی ارزیابی تجربه و پیشنهاد توسط ارزیابان	زیر ده روز (۱۰)	از ۱۱ تا ۱۵ روز (۷)	از ۱۶ تا ۲۰ روز (۴)	بالای ۲۰ روز (۱)	۱۰	
۳	آموزش، توانمندسازی و ایجاد فرهنگ سازمانی	به تشخیص کارگروه مدیریت دانش	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۲۰	
۴	پیگیری اجرای پیشنهادهای تایید شده	نسبت پیشنهادهای اجرا شده به کل پیشنهادهای تایید شده	بالای ۷ درصد (۱۰)	از ۴ تا ۷ درصد (۷)	از ۱ تا ۳ درصد (۴)	زیر ۱ درصد (۱)	۱۰	
۵	کیفیت تعاملات و پاسخگویی به موقع به کارگروه مدیریت دانش و حضور در جلسات	به تشخیص کارگروه مدیریت دانش	(۱۰)	(۷)	(۴)	(۱)	۱۰	
۶	ارزیابی شکلی و ساختاری دانش		۱۵	۱۰	۵	۱	۱۵	
۷	درصد مشارکت کارکنان		بیش از ۳ درصد (۱۵)	از ۲ الی ۳ درصد (۱۰)	کمتر از ۲ درصد (۵)	مشارکتی ندارند (۰)	۱۵	
<b>جمع امتیاز (S)</b>								۱۰۰

جدول ۹

سطح رتبه	عالی	بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف
سطح امتیاز	بالاتر از ۸۵	از ۷۱ تا ۸۵	از ۵۱ تا ۷۰	از ۳۰ تا ۵۰	کمتر از ۳۰
ضریب	۵	۴	۳	۲	۱

C: عدد ثابتی است که توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و مؤسسه به صورت سالیانه، بر اساس امکانات و مقدرات تعیین و ابلاغ می‌گردد. حداقل ضریب C پانصد هزار ریال تعیین می‌شود.

**تبصره ۱:** در سال‌های بعدی متناسب افزایش سالانه میزان ضریب حقوق کارکنان بر اساس مصوبه هیات دولت، این ضریب ثابت نیز افزایش می‌یابد.

**توجه مهم:** کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و مؤسسه می‌تواند حسب صلاحدید سایر عوامل موثر در حوزه مدیریت دانش را مورد تقدیر قرار دهد.

### ۳-۲- پاداش مجری (مجریان) پیشنهاد

پیشنهادهای تایید شده‌ای که به مرحله اجرا برسند با هر سطح و درجه‌ای مشمول پاداش نقدی قرار می‌گیرند. پاداش مجری بعد از اتمام فرایند اجرا و تأیید آن توسط واحد/دستگاهی که پیشنهاد در آنجا اجرا شده، قابل پرداخت است. حق الزحمه کار کارشناسی مجری و یا مجریان پیشنهاد طبق فرمول ذیل محاسبه می‌گردد:

$$SXE = \text{پاداش مجری} / \text{مجریان پیشنهاد (ریال)}$$

**تبصره ۱:** عدد ثابت E، ضریب ریالی است که توسط کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و مؤسسه به صورت سالیانه، بر اساس امکانات و مقدرات تعیین و ابلاغ می‌گردد. حداقل ضریب E (پنج میلیون ریال) تعیین می‌شود.



**تبصره ۲:** ضریب S با توجه به میزان امتیاز اجرای پیشنهاد تعیین می‌شود. این ضریب برای هر یک از پیشنهادهای اجرا شده، از سوی کارگروه تخصصی مدیریت دانش، تعیین و بعد از بررسی و اخذ تاییدیه از سوی کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه و بر اساس جدول زیر (هر شاخص ۱ الی ۳ امتیاز)، نهایی می‌گردد.

جدول ۱۰												
سطح پیشنهاد			میزان دشواری در اجرا			میزان تخصیصی بودن اجرای پیشنهاد			زمان تخصیص یافته برای اجرا			شاخص
واحد	دانشگاهی	ملی	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد	بیش از ۳ ماه	۱ تا ۳ ماه	۱ ماه	امتیاز
۱	۲	۳	۱	۲	۳	۱	۲	۳	۱	۲	۳	

**تبصره ۳:** پیمانکاری که در قالب قرارداد، بابت اجرای پیشنهاد، حق الزحمه دریافت می‌کند، پاداش مجری به وی تعلق نمی‌گیرد.  
**تبصره ۴:** در صورتی که اجرای پیشنهاد به صورت گروهی صورت گرفته باشد، بسته به میزان مشارکت افراد در اجرای پیشنهاد، از مبلغ پاداش مورد نظر بهره‌مند می‌گردد.

تبصره ۵: برای محاسبه امتیاز نهایی ضریب S، مجموع امتیاز هر کدام از چهار شاخص جدول شماره ۱۰ محاسبه می‌شود.

#### ۴-۲- پاداش پاسخ‌دهندگان به سوالات

یکی از اهداف کلیدی در فرایندهای مدیریت دانش، حل مسائل و مشکلات موجود در سازمان و نیز ارائه خدمات دانشی به مدیران در سطوح مختلف برای تصمیم‌گیری می‌باشد. پاسخ‌دهندگان به سوالات افرادی هستند که به ارائه راهکارهای مفید در خصوص مسائل و مشکلات طرح شده توسط سایر همکاران یا مدیران می‌پردازند. پس از مطرح شدن یک سوال جدید، سوال به تایید واحد متولی یا ارزیاب اولیه رسیده و سپس در معرض دید سایر کارکنان برای پاسخگویی قرار می‌گیرد. پاسخ کارکنان دانشی به سوالات به وسیله انتخاب یکی از گزینه‌های زیر توسط سوال‌کننده ارزیابی می‌شود و بسته به ارزیابی صورت گرفته، پاسخ-دهندگان به سوال، مشمول پاداش می‌شوند.

جدول ۱۱			
گزینه	این پاسخ کمکی به حل مشکل ننمود	این پاسخ به من کمک نمود تا قسمتی از مشکل حل شود.	این پاسخ کمک نمود تا مساله کامل حل شود.
امتیاز	۰	۲	۴

فرمول ارائه پاداش به پاسخ‌دهندگان، مجموع امتیازات پاسخ‌های ارائه شده کاربر می‌باشد. محاسبه پاداش این گروه بر اساس فرمول زیر می‌باشد:



پاداش پاسخ به پرسش  $= \sum A_i \times C$

$A_i$  امتیاز کسب شده از پاسخ  $A_i$  م

$C$  ضریب ریالی مربوط به فعالان مدیریت دانش

**تبصره ۱:** عدد ثابت  $C$ ، ضریب ریالی است که توسط کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و مؤسسه به صورت سالیانه، بر اساس امکانات و مقدرات تعیین و ابلاغ می‌گردد. حداقل ضریب  $C$  (شصت هزار ریال) تعیین می‌شود.

## ۵-۲- پاداش ویژه فعالان دانشی در سطح کشور

تمامی فعالان دانشی که فعالیت‌های دانشی مستند شده و اقدامات آن‌ها در سطح دانشگاه/دانشکده و مؤسسه، منطقه و ملی دارای امتیاز ویژه بوده و از مزایا و پاداش مطابق دستورالعمل اجرایی جشنواره مدیریت دانش که توسط مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری ستاد وزارت تهیه و ارسال خواهد شد برخوردار خواهند گردید.

**تبصره ۱:** معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه/دانشکده و مؤسسه، تمامی دانشکاران و ارزیابان محتوایی دانشگاه/دانشکده و مؤسسه که تجربه، پیشنهاد، مطالب علمی و سایر فعالیت‌های دانشی مستند شده آنها در فصلنامه کشوری مدیریت دانش در نظام سلامت، ارائه، داوری، چاپ و منتشر شده است را بصورت صدور لوح تقدیر و تخصیص سایر مشوق‌های انگیزشی (مالی) به تشخیص هر دانشگاه/دانشکده و مؤسسه و پس از تایید و تصویب کارگروه مدیریت دانش دانشگاهی، مورد تقدیر و تشکر قرار دهند.

## دستورالعمل شماره ۴: سنجش بلوغ مدیریت دانش

### مقدمه

مدل‌های بلوغ به منظور درک وضعیت قابلیت‌های یک سازمان در یک حوزه مدیریتی خاص با استفاده از معیارهایی معین ایجاد شده‌اند. مدل‌های بلوغ به سازمان در شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف و نیازمند بهبود کمک می‌کند. از طریق مدل‌های بلوغ مدیریت دانش که تکامل مدیریت دانش سازمان را در طول زمان توصیف می‌کند، سطح بلوغ مدیریت دانش اندازه‌گیری می‌شود. استفاده از مدل‌های بلوغ مدیریت دانش بسیار مهم بوده و نقشه راه<sup>۱</sup> مفیدی برای مدیر می‌باشد؛ چرا که این مدل‌ها به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تسهیل مدیریت دانش در سازمان عمل کرده، مکانیزمی حیاتی برای هدایت و نظارت بر برنامه‌های مدیریت دانش بوده، موانع اجرای مدیریت دانش را شناسایی کرده و به مدیران در جهت حذف آنها کمک می‌کند. از جمله مدل‌های مختلف بلوغ مدیریت دانش، مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۲</sup>، مدل بلوغ مدیریت دانش سایمونز<sup>۳</sup>، مدل قابلیت مدیریت سرمایه فکری<sup>۴</sup>، کارت امتیازی شبکه اجتماعی<sup>۵</sup> برای ارزیابی جریان دانش، رویکرد بلوغ تولید دانش<sup>۶</sup>، مدل بلوغ قابلیت افراد<sup>۷</sup>، راهنمای تصمیم‌گیری مدیر دانش<sup>۸</sup>، و مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۹</sup> می‌باشند.

### مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

بلوغ مدیریت دانش به روش APO مختص سازمان‌های آسیایی است که توسط سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) طراحی و گسترش یافته و در سازمان‌های ایرانی بیشترین استفاده را دارد. این ابزار دارای هفت دسته<sup>۱۰</sup> رهبری مدیریت دانش<sup>۱۱</sup>، فرآیند<sup>۱۲</sup>، افراد<sup>۱۳</sup>، فناوری<sup>۱۴</sup>، فرایندهای دانش<sup>۱۵</sup>، یادگیری و نوآوری<sup>۱۶</sup>، و نتایج مدیریت دانش<sup>۱۷</sup> برای ممیزی مدیریت دانش می‌باشد. نتایج این ارزیابی، سطوح پنج‌گانه آمادگی مدیریت دانش در یک سازمان را فراهم می‌کند. این ممکن

<sup>۱</sup> - Roadmap

<sup>۲</sup> - American Productivity & Quality Center Knowledge Management (APQC KM)

<sup>۳</sup> - Siemens Knowledge Management Maturity Model

<sup>۴</sup> - Intellectual Capital Management Capability Model

<sup>۵</sup> - Social Network Scorecard

<sup>۶</sup> - Knowledge-generation Maturity Approach

<sup>۷</sup> - People Capability Maturity Model

<sup>۸</sup> - Knowledge Manager's Decision-Making Guide

<sup>۹</sup> - Asian Productivity management Knowledge Management (APO KM)

<sup>۱۰</sup> - Category

<sup>۱۱</sup> - KM Leadership

<sup>۱۲</sup> - Process

<sup>۱۳</sup> - People

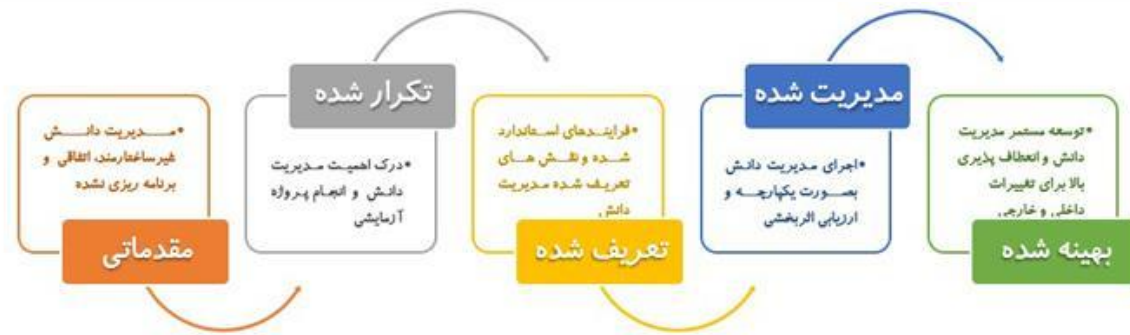
<sup>۱۴</sup> - Technology

<sup>۱۵</sup> - Knowledge Processes

<sup>۱۶</sup> - Learning and Innovation

<sup>۱۷</sup> - KM Outcomes

است از سطح "واکنش"<sup>۱۸</sup> در پایین ترین سطح تا سطح "بلوغ"<sup>۱۹</sup> در بالاترین آن متغیر باشد. براساس مدل APO، سازمان‌ها از نظر سطح بلوغ مدیریت دانش متفاوت هستند.



شکل ۶: مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

مدل بلوغ مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های مدیریت دانش خود را ارزیابی کرده و موانع پیشرفت را شناسایی کنند. این مدل، مجموعه‌ای از عناصر ساختارمند است که سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش را در یک سازمان توصیف می‌کند. از این طریق، سازمان‌ها می‌توانند پیشرفت خود را در اجرای مدیریت دانش ارزیابی کنند و تغییرات لازم را اعمال کنند تا به مراحل بعدی برسند.

این مدل به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا سطح بلوغ مدیریت دانش فعلی خود را تعیین کنند، ارتقا دهند و شکاف دانشی، عملکردی و ابزاری را شناسایی کنند. مدل APO سطوح بلوغ زیر را برای فرایندها تعریف می‌کند:

**سطح ۱- واکنش:** سازمان با مدیریت دانش آشنا نیست و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری آگاهی ندارد.

**سطح ۲- تکاپو:** سازمان نیاز به مدیریت دانش را شناسایی کرده یا یکی دو پروژه پایلوت را در دست اجرا دارد.

**سطح ۳- گسترش:** مدیریت دانش به طور کامل پیاده‌سازی می‌شود و در سازمان راه‌اندازی شده است.

**سطح ۴- پایش:** مدیریت دانش به‌طور مستمر پایش می‌شود و بهبود می‌یابد.

**سطح ۵- بلوغ:** مدیریت دانش به بخش بدیهی و جدانشدنی از سازمان تبدیل شده است.

### اهداف سنجش بلوغ مدیریت دانش

- ✓ ترویج فرهنگ خودارزیابی مبتنی بر مستندات در میان واحدهای متولی مدیریت دانش و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود این عرصه
- ✓ ایجاد چارچوبی مشترک برای بهبود حوزه مدیریت دانش
- ✓ توسعه و نهادینه سازی یک رهیافت معتبر و سازمان‌یافته متناسب با نظام اداری ایران با هدف اندازه‌گیری، ارزیابی و بهینه‌سازی فرایندها و فعالیت‌های حوزه مدیریت دانش
- ✓ امکان پایش فعالیت‌ها و پیشرفت در زمینه استقرار مدیریت دانش

<sup>۱۸</sup> - Reaction

<sup>۱۹</sup> - Maturity

- ✓ یکپارچه‌سازی اقدامات مختلف بهبود مدیریت دانش در درون عملیات روزانه واحدها
- ✓ کمک به بهبود استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش
- ✓ شناسایی، انتخاب و تقدیر از واحدهای برتر و فعال در حوزه مدیریت دانش
- ✓ آماده‌سازی سازمان برای شرکت در جوایز ملی و بین‌المللی مرتبط با مدیریت دانش

### مراحل اجرای طرح سنجش بلوغ مدیریت دانش

امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به‌عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان‌هایی در نظر گرفته می‌شود که وارد اقتصاد دانش‌محور می‌شوند. برای پیاده‌سازی ضرورت اجرای فرآیندهای زیر بایستی در دستور کار قرار بگیرد:

- استقرار مدیریت دانش (تدوین و ابلاغ ساختار، فرایند، فناوری)
- تعیین مدل مورد تایید برای سنجش بلوغ مدیریت دانش
- اجرای فرایند سنجش بلوغ مدیریت دانش
- هدف گذاری ارتقا سطح بلوغ مدیریت دانش در سه سطح کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت
- تدوین و ابلاغ برنامه عملیاتی با توجه به هدف گذاری‌ها
- پایش برنامه‌های عملیاتی و سنجش میزان تحقق اهداف

### چارچوب سنجش بلوغ مدیریت دانش

مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش از پنج لایه «چشم انداز، تسهیل‌گرها، فرایندها، نتایج و پیامدها» مبتنی بر مدل مفهومی استقرار مدیریت دانش تشکیل شده است. تسهیل‌گرها به‌عنوان عوامل محرک و زمینه‌ساز فرایندهای مدیریت دانش عمل می‌کنند و زمینه دستیابی به نتایج مستقیم و غیر مستقیم و پیامدها را فراهم می‌کنند. این پنج لایه شامل ۲۱ معیار برای سنجش بلوغ مدیریت دانش می‌باشد.

### لایه‌ها، معیارها و زیرمعیارها

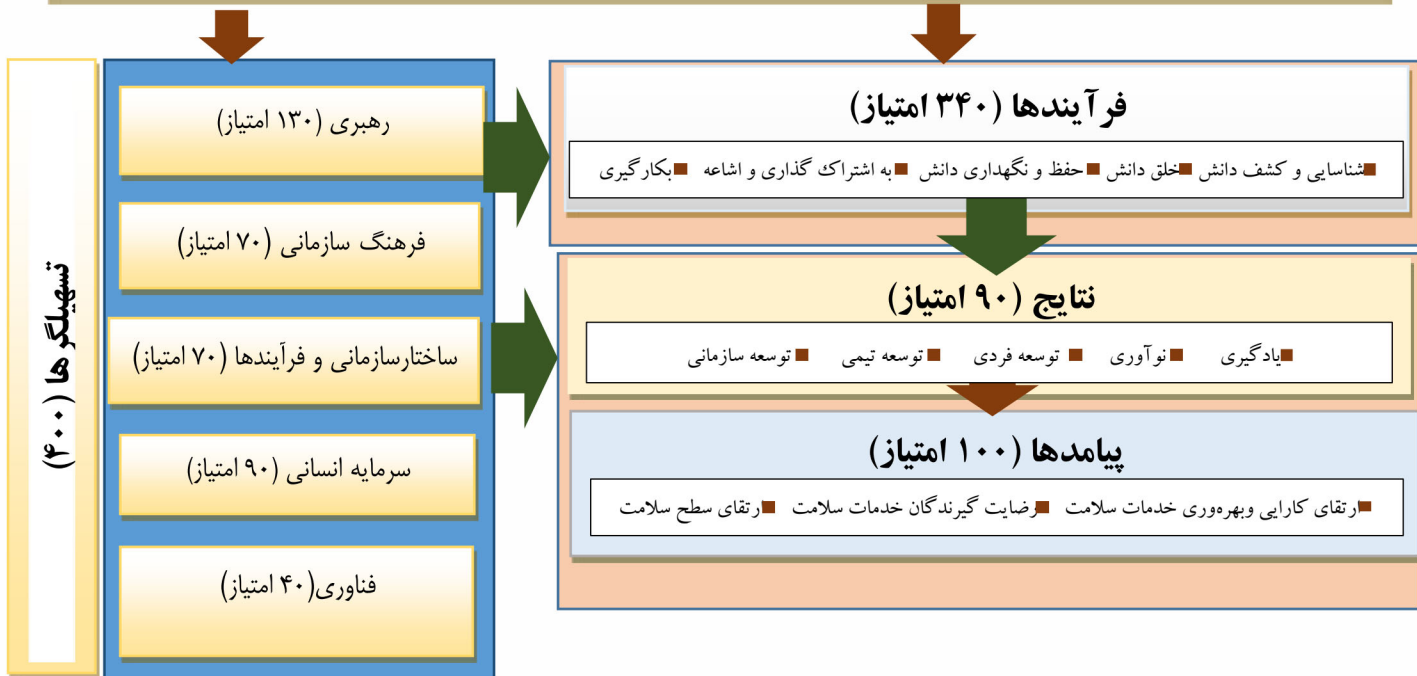
عناوین و امتیازبندی لایه‌ها:

جدول زیر به معرفی لایه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای سنجش بلوغ مدیریت دانش به همراه سقف امتیازات آنها می‌پردازد. چنانچه مشخص می‌باشد برای هر لایه تعدادی معیار و برای سنجش هر معیار تعدادی زیرمعیار تعریف شده است:

جدول ۱۲						
جمع	پیامدها	نتایج	فرایندها	تسهیل‌گرها	چشم‌انداز و ماموریت	لایه‌ها
۱۰۰۰	۱۰۰	۹۰	۳۴۰	۴۰۰	۷۰	امتیاز
۹۴	۱۳	۱۲	۲۱	۴۱	۷	تعداد سنجه‌ها

جدول ۱۳: عناوین و امتیازبندی معیارها:

چشم‌انداز و مأموریت (۷۰ امتیاز)



جدول ۱۴				
سقف امتیاز	تعداد سنج‌ها	زیرمعیار	معیار / سقف امتیاز	لایه‌ها
(۴۰)	۴	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش	چشم‌انداز و مأموریت (۷۰)	چشم‌انداز و مأموریت (حداکثر امتیاز ۷۰)
(۳۰)	۳	اجرائی‌سازی سند راهبردی		
(۴۰)	۵	مشارکت رهبران	رهبری (۱۳۰)	تسهیلگرها (حداکثر امتیاز ۴۰۰)
(۲۰)	۲	حمایت رهبران		
(۴۰)	۷	حمایت‌های مالی رهبران		
(۳۰)	۱	نگرش‌ها و باورهای رهبران		
(۲۰)	۲	تقدیر و تشویق	فرهنگ سازمانی (۷۰)	
(۲۰)	۳	تبلیغات و اطلاع‌رسانی		
(۲۰)	۲	مالکیت معنوی		
(۱۰)	۱	تفویض اختیار		



جدول ۱۴					
سقف امتیاز	تعداد سنج‌ها	زیرمعیار	معیار / سقف امتیاز	لایه‌ها	
(۲۰)	۲	یکپارچگی سیستمی	ساختار و فرایندهای سازمانی (۷۰)	فرایندهای دانش (حداکثر امتیاز ۳۴۰)	
(۳۰)	۴	واحد متولی و کارگروه‌های مدیریت دانش			
(۲۰)	۲	مدیریت فرایندهای سازمان			
(۳۰)	۳	آموزش	سرمایه انسانی (۹۰)		
(۱۰)	۱	مدیریت عملکرد			
(۱۰)	۲	انگیزش و پاداش			
(۲۰)	۱	جبران خدمت			
(۲۰)	۲	کارراهه شغلی	فناوری (۴۰)		
(۳۰)	۳	زیرساخت فناوری اطلاعات			
(۱۰)	۱	سامانه مدیریت دانش			
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	شناسایی و کشف دانش (۶۰)		فرایندهای دانش (حداکثر امتیاز ۳۴۰)
(۴۰)	۲	عملکرد فرایند شناسایی و کشف دانش	خلق دانش (۶۰)		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون خلق دانش			
(۴۰)	۲	عملکرد فرایند خلق دانش	حفظ و نگهداری دانش (۵۰)		
(۱۵)	۱	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش			
(۳۵)	۳	عملکرد فرایند حفظ و نگهداری دانش	اشتراک گذاری و اشاعه دانش (۶۰)		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون به اشتراک گذاری و اشاعه دانش			
(۴۰)	۳	عملکرد فرایند به اشتراک گذاری و اشاعه دانش	به کارگیری دانش (۱۱۰)		
(۳۰)	۱	ابزارها و فنون به کارگیری دانش			
(۸۰)	۶	عملکرد فرایند به کارگیری دانش	نتایج (حداکثر امتیاز ۹۰)		
(۲۰)	۲	قابلیت انطباق با شرایط محیطی و سرعت یادگیری		نوآوری (۲۰)	
(۱۰)	۱	نوآوری در روش‌ها			
(۱۰)	۱	نوآوری در محصولات و خدمات		توسعه فردی (۱۵)	
(۱۵)	۳	توسعه مدیران و کارکنان			
(۵)	۱	عضویت در تیم‌های کاری		توسعه تیمی (۱۵)	
(۱۰)	۱	تولید دانش تیمی			
(۱۵)	۲	مدیریت عملکرد	توسعه سازمانی (۲۰)		
(۵)	۱	رضایت کارکنان			
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع انسانی	پیامدها (حداکثر امتیاز ۱۰۰)		
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع فیزیکی			

جدول ۱۴				
لایه‌ها	معیار / سقف امتیاز	زیرمعیار	تعداد سنجه‌ها	سقف امتیاز
	ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت (۴۵)	بهره‌وری منابع مالی	۱	(۱۵)
		رضایت گیرندگان خدمت سلامت (۱۰)	۲	(۱۰)
	ارتقای سطح سلامت (۴۵)	افزایش امید به زندگی	۳	(۱۵)
		کاهش بار بیماری‌ها	۲	(۱۰)
		افزایش آگاهی عمومی	۲	(۱۰)
		کاهش خطای پزشکی	۱	(۱۰)

### فرایند سنجش بلوغ

سنجش بلوغ مدیریت دانش به صورت سالانه و در چهار مرحله انجام می‌پذیرد. فرایند اجرای سنجش بلوغ در نمودار زیر ارائه شده است:

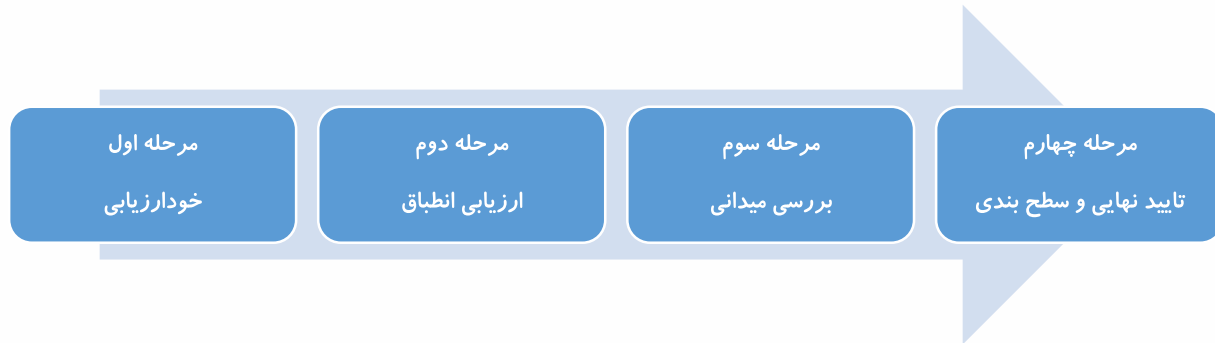
۱- **خوداظهاری:** در این مرحله واحد متولی مدیریت دانش ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه، نسبت به خوداظهاری بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می‌نماید. نتایج خوداظهاری به انضمام مستندات مربوطه در سامانه جامع مدیریت دانش درج می‌گردد. برای تسهیل بیشتر در سنجش بلوغ مرحله اول و متناسب نتایج اخذ شده، طیف شش گانه‌ای تبیین شده است که گویای جایگاه هر یک از مدیریت‌های دانش است. (جدول ۱۵)

جدول ۱۵						
طیف	(۰)	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
امتیاز	۰ (درصد)	۱ الی ۱۹ (درصد)	۲۰ الی ۳۹ (درصد)	۴۰ الی ۵۹ (درصد)	۶۰ الی ۷۹ (درصد)	۸۰ الی ۱۰۰ (درصد)
نشان	غیر فعال	آغازگر	در مسیر	فعال	پیشرو	پیشاز

۲- **ارزیابی انطباق:** این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خوداظهاری و مستندات ضمیمه شده می‌باشد که در مرکز تحول صورت می‌پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنجه اعتبارسنجی می‌گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به واحدها منعکس می‌شود.

۳- **بورد سی میدانی:** این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی، مشاهده و بررسی حضوری در محل واحدهای ستادی وزارت، دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه‌ها می‌باشد و توسط کمیته راهبردی مدیریت دانش و استفاده از ظرفیت مناطق ۱۰ گانه آمایش سرزمینی و بر اساس دستورالعمل ارزیابی میدانی تدوین شده، انجام می‌پذیرد.

۴- **تایید نهایی و سطح بندی:** پس از پایان خوداظهاری و ارزیابی انطباق نتایج، واحدهای ستادی وزارت، دانشگاه / دانشکده و مؤسسه‌ها بر اساس سطوح بلوغ مدیریت دانش سطح بندی و معرفی خواهند شد. کمیته راهبری مدیریت دانش در خصوص تقدیر از برترین‌ها تمهیدات لازم را پیش‌بینی خواهد کرد.



## فصل چهارم) ابلاغ و بازنگری

### ماده ۱. ابلاغ، اجرا و تفسیر نظامنامه

مرجع ابلاغ، اجرا، تفسیر و نظارت بر حسن اجرای این نظامنامه، معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت می‌باشد.

- ۱-۲- این نظامنامه در ۴ فصل، یک سند و ۴ دستورالعمل اجرایی تدوین گردیده و از تاریخ ابلاغ، جایگزین دستورالعمل‌ها و رویه‌های قبلی می‌گردد.
- ۲-۲- سایر دستورالعمل‌های اجرایی مربوطه بعد از تدوین توسط مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری ستاد وزارت ابلاغ خواهد شد.



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی  
مرکز توسعه مدیریت و کنترل اداری